

**Zarządzanie**

# **Organizacja jako system sieci zintegrowanych relacji komunikowania**

Magdalena Zalewska-Turzyńska



# **Organizacja jako system sieci zintegrowanych relacji komunikowania**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

**Zarządzanie**

# **Organizacja jako system sieci zintegrowanych relacji komunikowania**

Magdalena Zalewska-Turzyńska

Magdalena Zalewska-Turzyńska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania  
ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź  
e-mail: magdalena.zalewska@uni.lodz.pl

RECENZENT

*Wojciech Czakon, Stefan Lachiewicz, Kazimierz Zimmiewicz*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Monika Poradecka*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Mateusz Poradecki*

KOREKTA TECHNICZNA

*Leonora Gralka*

PROJEKT OKŁADKI

*Katarzyna Turkowska*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/sdecret

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Magdalena Zalewska-Turzyńska, Łódź 2018  
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.08393.17.0.M

Ark. druk. 22,625

ISBN 978-83-8142-441-7  
e-ISBN 978-83-8142-442-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8  
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl  
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl  
tel. (42) 665 58 63

*nothing is as practical as a good theory*  
Lewin (1945, s. 129)

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	<b>9</b>
<b>Część I. Teoretyczna</b>	
<b>1. Komunikacja wewnątrzorganizacyjna</b>	<b>29</b>
1.1. Istota komunikacji wewnątrzorganizacyjnej	29
1.2. Dotychczasowy stan wiedzy	32
1.3. Komunikacja jako zjawisko w środowisku organizacji	39
1.4. Komunikacja jako sposób na tworzenie organizacji	42
<b>2. Ogólna teoria systemów jako nauka</b>	<b>53</b>
2.1. Podejście systemowe – wybór metody badawczej	55
2.2. Wartość podejścia systemowego dla badaczy XXI wieku	71
2.3. Zarys pojęć <b>system</b> i <b>systemowość</b> – perspektywa ogólna i organizacyjna	75
2.4. Systemowe pojęcie relacji i ich ujęcie w kontekście systemowym	85
<b>Część II. Metodologiczno-badawcza</b>	
<b>3. Metoda badawcza analizy i syntezy systemowej</b>	<b>97</b>
3.1. Analiza klasyczna, analiza systemowa, analiza sieci społecznych	99
3.2. Analiza systemowa – metody i procedury badawcze organizacji	107
3.3. Analiza systemów złożonych – opis metody badania organizacji	123
3.3.1. Określenie systemu na obiekcie i jego przedstawianie	126
3.3.2. O grupowaniu relacji wokół celu organizacji – model synkretyczny cyklu zarządzania	139
3.3.3. Analiza struktury organizacji i zachowania komunikacyjnego w systemie	146
3.3.4. Projekt udoskonalenia lub poprawy systemu – etap tożsamy z budowaniem systemu	147
3.3.5. Warunki realizacji analizy systemów złożonych (ASZ)	148
<b>Część III. Konstrukcyjna</b>	
<b>4. Ogólne i szczegółowe zasady konstrukcji modelu organizacji jako systemu komunikowania</b>	<b>153</b>
4.1. Budowa modelu organizacji	156
4.1.1. Relacje organizacyjne pierwszego rzędu	168
4.1.2. Relacje organizacyjne drugiego rzędu	171
4.1.3. Relacje organizacyjne trzeciego rzędu	174

<b>8</b>	<b>Spis treści</b>	
4.1.4.	Relacja organizacyjna czwartego rzędu	175
4.1.5.	Relacje organizacyjne samozwrotne z podsystemem zarządzania – drugiego, trzeciego, czwartego i piątego rzędu	176
4.2.	Relacje komunikacyjne pierwszego stopnia	179
4.2.1.	Podsystem antropologiczny – relacje pierwszego stopnia	181
4.2.2.	Podsystem społeczny – relacje pierwszego stopnia	192
4.2.3.	Podsystem techniczno-technologiczny – relacje pierwszego stopnia	195
4.2.4.	Podsystem ekonomiczny – relacje pierwszego stopnia	199
4.3.	Sieć relacji komunikowania się	200
4.4.	Model organizacji jako systemu sieci zintegrowanych relacji komunikowania	210
<b>5.</b>	<b>Koordinacja w sensie ogólnym i szczegółowym</b>	<b>217</b>
5.1.	Koordinacja według klasyków teorii organizacji – Fayola i Le Chateliera	217
5.2.	Koordinacja w ujęciu współczesnych autorów	222
5.3.	Zorganizowanie – koordynowanie – sprawność. Dyskusja prakseologiczna	228
5.4.	Model koordynacji: sprawne komunikowanie – efekt organizacyjny	238
5.5.	Wskaźniki koordynowania według rodzajów	241
	<b>Zakończenie</b>	<b>271</b>
	<b>Bibliografia</b>	<b>285</b>
	<b>Załączniki</b>	<b>321</b>
	<b>Abstract</b>	<b>353</b>
	<b>Spis rysunków</b>	<b>357</b>
	<b>Spis tabel</b>	<b>359</b>
	<b>Od Redakcji</b>	<b>361</b>



# Wprowadzenie

Komunikowanie się jest najważniejszym procesem społecznym. Lon Luvois Fuller uznał, że „**komunikowanie się ludzi warunkuje utrzymanie życia**” (Fuller, 1969, w: Tokarczyk, 1980, s. 225). Przez komunikowanie się Fuller<sup>1</sup> rozumie „całą sieć wszystkich możliwych powiązań między ludźmi”, jest to „jądro i główny element wszystkich ludzkich dążeń” (Tokarczyk, 1980, s. 226). Związki komunikacji z utrzymaniem życia są wzajemne i dwustronne, jest to droga, na której ludzie dokonują „wymiany wartości, jakości i znaczeń”, a także proces wzajemnego wzbogacania ludzkich osobowości, realizacji i osiągnięcia ludzkich celów (Fuller, 1969, w: Tokarczyk, 1980, s. 226). Dla Fullera komunikowanie i celowość są zatem wzajemnie powiązane – podobnie jak w organizacji. Celowość zakłada komunikowanie się, ponieważ „możliwość celowego działania ma miejsce dopiero przy istnieniu pełnego komunikowania się ludzi i po drugie – ponieważ komunikowanie się, dostarczając środków przenoszenia ludzkich osiągnięć, wzbogaca możliwość celowego działania” (Tokarczyk, 1980, s. 227). Zależność w drugą stronę prezentowana jest także przez podwójny argument – „bez celowej działalności dokonanej lub zamierzonej nie ma właściwie nic istotnego do zakomunikowania, po drugie – komunikowanie się zmierza zawsze do określonego celu” (Tokarczyk, 1980, s. 227).

Autorce tej książki bliska jest koncepcja Fullera w każdym wymiarze – komunikacji międzyludzkiej, jej istotności w życiu człowieka i wagi dla niego. Upodobanie do Fullerowskiej koncepcji zbieżności komunikowania i celowego działania, zwłaszcza działania organizacyjnego, jest uzasadniane na kolejnych kartach.

---

1 Fuller sformułował materialne prawo natury, którego podstawą jest triada normatywnych postulatów: chronić życie ludzkie, działać celowo i komunikuj się. Postulaty te wynikają z potrzeb życia jednostki ludzkiej, potrzeb związków ludzkich i potrzeb ludzkości. Natomiast sama koncepcja komunikacji międzyludzkiej przypomina koncepcję „twórczej interkomunikacji znaczeń symbolicznych” Wiemana (1958, s. 22–24).

## O genezie powstania pracy, czyli identyfikacja problemu

W gospodarczym życiu i w działaniu organizacji ważna, jeśli nie najważniejsza, jest jej sprawność<sup>2</sup>. To ona decyduje o powodzeniu organizacji<sup>3</sup>, zadowoleniu klienta i ogólnym sukcesie firmy. niesprawność stanowi więc problem.

Globalizacja powszechnie ogarniająca świat nauki (i nie tylko) prowadzi do szerokiego upowszechnienia wiedzy, a jednocześnie wprowadza w dyscyplinie zarządzania wąskie specjalizacje (np. Rokita, 2003; Mikuła, 2006; Zimniewicz, 2015; Jędrych, 2016; Listwan, 2017; Aguinis, 2018). Tymczasem perspektywa przekrojowa, obejmująca szerokie spektrum zagadnień, staje się bardziej adekwatna do potrzeb teorii i praktyki zarządzania, stąd obiecujące jest zwrócenie się ku integrowaniu zagadnień specjalistycznych na gruncie organizacji (Zimniewicz, 2014, s. 199–205; 2016, s. 6–7).

Wśród źródeł niesprawności organizacji zidentyfikowano znaczną liczbę przyczyn szczegółowych różnej skali – brak jasno określonego celu strategicznego, brak związku między nakładami a efektami<sup>4</sup>, brak zaufania wzajemnego przełożonych i podwładnych, przeciążenie obowiązkami zatrudnionych, niewłaściwy podział pracy, problemy z motywacją pracowników itd. Przyczyny te są różnie nazywane i klasyfikowane, jednak to niewłaściwa komunikacja w znacznym stopniu odpowiada za problemy organizacji, a poprawny proces komunikowania usprawniłby jej działanie we wskazanych obszarach. Z tego względu nie powinno się rozważać pojedynczo kolejnych punktów z długiej listy przyczyn niesprawności organizacji, ale należy spojrzeć na ten problem z szerszej i całościowej perspektywy komunikacyjnej.

W obszarze organizacji i zarządzania uznaje się ogólnie, że efektywna komunikacja to podstawa zarządzania przedsiębiorstwem, niezależnie od jego wielkości i branży. Szczegółowo wskazuje się także, że jest ona podstawą procesów podejmowania decyzji w zespołach zadaniowych, budowania zespołu, podziału

2 W pracy cecha sprawności jest rozumiana prakseologicznie, jako wielkość niemianowana efektu do nakładu, sytuująca swoją wartość na skali w przedziale zamkniętym  $<0; 1>$ , gdzie 0 świadczy o braku sprawności (niesprawności), 0,5 o sprawności przeciętnej – średniej, a 1 o najwyższym stopniu sprawności. Stąd „sprawność” i „niesprawność” to kategorie skrajne sytuowane na skali ciągłej.

3 W pracach koncentrujących się na człowieku jako kluczowym zasobie organizacji i skupiających się na sposobie realizacji ról organizacyjnych przez kreowanie możliwości i szans chodzi głównie o osoby charakteryzujące się wysoką efektywnością działań własnych i zespołowych (por. np. Czaplą, 2011, s. 62–75).

4 Zjawisko to jest obserwowane wyłącznie w większych przedsiębiorstwach, gdzie centra kosztów zostały organizacyjnie odseparowane od centrów przychodów (Pasieczny, 2015, s. 535).

kompetencji, motywowania do działania i oceny efektów wspólnej pracy (Repper, 2013, s. 109–116; Liao, Cheng, 2014; Bolman, Deal, 2017). Co więcej, należyta komunikacja wewnętrzna może poprawić poziom zadowolenia z pracy oraz wpływać korzystnie na atmosferę (Suter i in., 2009, s. 41–51; Ten Brummelhuis i in., 2012). Konieczny jest zatem wybór właściwych narzędzi i kanałów komunikacji, dopasowanych do specyfiki firmy, jej wielkości i struktury organizacyjnej. Natomiast wśród przyczyn niesprawności komunikowania wymienia się tylko niedostatki w umiejętnościach komunikacji interpersonalnej przełożonych oraz podwładnych (Lingard<sup>5</sup> i in., 2004; Hersey, Blanchard, Johnson, 2007, s. 214–230; Morreale, Spitzberg, Barge, 2007).

Dla autorki jest to czubek „góry lodowej” problemu komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Kompetencje i umiejętności menedżerów i pracowników w zakresie komunikowania wpływają na efektywność działania organizacji (np. Singh, 2014, s. 36–39; Sharma, 2015, s. 91–96), niemniej czynników komunikacyjnych, od których zależy powodzenie organizacji, jest więcej. Skupienie na cechach nadawcy, odbiorcy oraz na właściwościach „technicznych” zaistnienia procesu nie wystarcza. Uwarunkowania organizacyjne komunikowania również wpływają na ocenę funkcjonowania organizacji, zarządzanie jako funkcja również wiąże się z procesem komunikacji (Stankiewicz, 2006, s. 14–15). Powstają zatem koncepcje, na przykład zarządzanie przez komunikację (*management by communication*) (Cornelissen, 2004), polegające na budowaniu systemu stałego informowania pracowników o głównych celach organizacji, jej problemach, zamierzeniach kierownictwa, a także o aktualnej i docelowej pozycji na rynku.

Nawet najlepsze kompetencje komunikacyjne odbiorców nie pomogą w sytuacji pogłębiającego się przeładowania komunikacyjnego (informacjami) (Simpson, Prusak, 1995; Edmunds, Morris, 2000; Cho, 2017; Stephens i in., 2017) lub niewłaściwego przepływu komunikatów wewnątrz organizacji (Hartano, Li, Na, Simpson, 2010; White, Vanc, Stafford, 2010). Według Heidi Bartoo i Patricii M. Sias (2004) otrzymywanie „dużej ilości informacji” nie jest konieczne, wystarcza bowiem

---

5 Wyjątkowo interesujące są badania dotyczące błędów komunikacyjnych na sali operacyjnej, przeprowadzone przez 94 przeszkolonych obserwatorów, którzy odnotowali 90 godzin obserwacji podczas 48 zabiegów chirurgicznych. Około 30% wymian komunikatów kończyło się niepowodzeniem, a jedna trzecia z nich niósła skutki, które zagrażały bezpieczeństwu pacjentów. Zanotowano 421 zdarzeń komunikacyjnych, z których 129 zakwalifikowano jako awarie komunikacyjne. Obejmowały one: „okoliczności” (45,7% przypadków), w których niewłaściwy był czas komunikacji, „treść” (35,7%) – brak lub niedokładność informacji, „cel” (24%) – nie rozwiązano problemu oraz „odbiorców” (20,9%) – wykluczono ważne osoby. Z kolei 36,4% niepowodzeń spowodowało widoczne skutki dla procesów systemowych, w tym nieefektywność, napięcie zespołu, marnotrawstwo zasobów, rozwiązania tymczasowe, opóźnienie, niedogodności dla pacjenta i błędy proceduralne (Lingard i in., 2004).

„odpowiednia ilość informacji”, o ile zawiera „odpowiednie informacje”. Właściwa ilość jest jednak trudna do ustalenia – według badań Johna W. Haasa (2007) nawet jeśli wzrosła ilość komunikacji wewnętrznej w organizacji, pracownicy nadal pragnęli jej więcej.

Wydaje się, że rozumienie zależności komunikacyjnych w organizacji na gruncie teorii organizacji nadal jest jeszcze w dużej mierze intuicyjne, nie jest bowiem poddane rygorom stawianym teoriom (opis, wyjaśnienie, wskazówki utylitarne) (Czakon, 2017, s. 144–145; Samul, 2017, s. 51–61).

Autorka uznaje, że komunikowanie powinno być wymieniane wśród głównych, może nawet najważniejszych przyczyn, którym należy przypisać znakomitą większość problemów organizacji, a jednak jest mało uznanym czynnikiem niesprawności organizacji. Tutaj mieści się zatem luka poznawcza, na którą w toku pracy próbuje odpowiedzieć autorka, a jej celem jest wskazanie **zależności między sprawnością organizacyjną a komunikacją**.

Sprawność jest miarą poddającą się ocenom prakseologicznym, znaną już i opisaną w literaturze organizacji, jednak w ostatnich latach mało popularną, prawdopodobnie z powodu zawężenia rozumienia poszczególnych, rozmaitych definicji sprawności, jak się wydaje – wtórnie narzuconych przez propagatorów. Pierwotne konstrukty są bowiem znacznie szerzej zakreślone, niż je naukowcy obecnie stosują (Banajski, 2015). W toku poszukiwań właściwej metody badawczej dla wskazania zależności między sprawnością organizacyjną a komunikacją rozważano modelowanie za pomocą metafory wzorowanej na modelu organizacji jako przepływu i transformacji (Morgan, 1997, s. 272 i nast.). Jednak metoda posługiwania się metaforami<sup>6</sup> nie odpowiada rygorom badania prakseologicznego. Powstała zatem potrzeba poszukiwania teorii, metody badawczej i narzędzia, które potrafią połączyć zagadnienie prakseologii i komunikowania się.

Na potrzeby realizacji celu pracy rozważano zatem wstępnie szeroki katalog metod badawczych wykorzystywanych w badaniach społecznych, a szczególnie w badaniach nad organizacjami (np. Konecki, 2000; Perechuda, 2000a; Chełpa, 2002; Babbie, 2004; Adamkiewicz-Drwiłło, 2008; Czakon, 2009; Matejun, 2011). Wiele z nich prezentuje niedostatki w kontekście celu pracy – niedokładność i ograniczoną perspektywę. Jedną z możliwych propozycji ich niwelowania jest metoda triangulacji. Jej prekursorzy, Donald Campbell i Donald Fiske (1959, s. 83, 101), wskazali, że łączenie różnych metod w jednym projekcie badawczym pozwala zminimalizować błąd wynikający z konkretnej metody pomiaru i określonego rodzaju używanego narzędzia. Metoda triangulacji jest więc obecnie chętnie wykorzystywana

6      Metafora „nie jest jedynie ornamentem stylistycznym czy retorycznym. Przeciwnie, jest ona centralnym składnikiem codziennego posługiwania się językiem, a co więcej – wpływa na nasz sposób postrzegania, myślenia i działania” (Krzeszowski, 2010, s. 7).

na potrzeby badania problemów organizacji (np. Furmanek, 2017, s. 23–42; Nadolna, 2017, s. 173–185). Każda konkretna, pojedyncza metoda będąca częścią triangulacji podaje wyniki z jednej, własnej perspektywy i jednocześnie jest obarczona błędem dla siebie specyficznym (Denzin, Lincoln, 1994, s. 1–7). Błędy eliminuje się przez połączenie metod (Hornowska i in., 2012, s. 72–83), co również rozszerza perspektywę badań. Trafność operacjonalizacji pojęcia teoretycznego, mierzonego na różne sposoby, powinna być określona przez część wspólną (por. np. Brzeziński, 2007, s. 525–532; Hornowska, 2009, s. 96) w postaci łączenia wyników badań za pomocą trzech różnych metod badawczych i korzystania z różnych źródeł informacji. Wyniki powinny wzajemnie się potwierdzać. Tymczasem okazuje się, że dane pozyskane za pomocą różnych narzędzi często prowadzą do odmiennych wniosków, a to do znaczących nieporozumień (Hornowska i in., 2012, s. 72–83). Omawiane ograniczenie wynika ze statusu zjawiska, które jest przedmiotem badania.

Jeżeli jest to zjawisko traktowane statycznie, jednorzeczynowo i niesystemowo, to poszukiwanie trafności zbieżnej za pomocą metody triangulacji wydaje się mieć sens. Natomiast gdy przedmiotem badania jest zjawisko ujmowane procesualnie, systemowo i uwarunkowane wieloprzyczynowo, to odwoływanie się do tak rozumianej triangulacji może prowadzić wręcz do tworzenia artefaktów. Poszukiwanie za wszelką cenę tego, co wspólne, będzie bowiem sprzyjać konstruowaniu pojęć teoretycznych bez empirycznego odniesienia (pozbawionych referencji egzystencjalnej) [...] (Hornowska i in., 2012, s. 75).

Ponieważ badane w tej pracy zjawisko zdecydowanie nie jest jednorzeczynowe, należało odrzucić metodę triangulacji jako podstawę badawczą.

Zwrócono się zatem w kierunku teorii systemów jako podstawy badawczej. Daje ona w tym przypadku naukowe podstawy wnioskowania (procedurę naukową) i pozwala uniezależnić się od metafor niewspółgrających z mierzaniem sprawności w sensie prakseologicznym. Co więcej, pozwala na szerokie ujęcie zagadnienia niesprawności organizacji z perspektywy komunikacyjnej. Z kolei technicznie płaszczyzna systemowa daje możliwość budowy nie tylko modelu organizacji, ale także pozwala na wypracowanie metody analizy systemów złożonych<sup>7</sup> dla osiągnięcia sprawności organizacyjnej przez komunikowanie. Z przedstawionych wyżej powodów teoria systemów jako podstawa badawcza jest adekwatna do realizacji celu pracy.

7 Nazwa *analiza systemów złożonych* może sugerować zawężenie kategorii obiektów badanych w stosunku do analizy systemowej bez określnika. Zawężenie takie nie jest zamyśłem autorki, stanowi jedynie zabieg językowy, który pozwoli na odróżnienie pierwowzoru od metody wypracowanej na gruncie niniejszej pracy, wszak każdy system – *ex definitione* – jest złożony.

Cornell C. Chikere i Jude Nwoka napisali o teorii systemów, że:

[...] jest abstrakcyjną filozofią, która zawiera wysoce empiryczną i śledczą formę nauki o zarządzaniu. Teoria systemów sugeruje ewolucyjne wyjaśnienie dominacji zarządzania we współczesnym społeczeństwie. Wyjaśnia również rolę złożonych organizacji we współczesnym społeczeństwie; [...] Teoria zarządzania systemami we współczesnych organizacjach jest prawdziwym narzędziem naukowym dla świata akademickiego. Wspiera on dodatkową wiedzę z zakresu zarządzania w świecie biznesu, zwiększając w ten sposób wskaźniki przetrwania i rentowności tych organizacji (Chikere, Nwoka, 2015, s. 6).

## Uzasadnienie podjęcia problemu badawczego

Istnieje wiele opracowań dotyczących społecznego komunikowania się, a znaczna większość z nich jest bezpośrednim przeniesieniem zagadnień komunikacji społecznej na płaszczyznę organizacji jako miejsca kontaktów międzyludzkich (rozdział pierwszy niniejszego opracowania). Organizacja ma jednak swoją specyfikę, polegającą na współdziałaniu ludzi dla osiągnięcia celu i korzyści, głównie majątkowych, lecz nie tylko. Antycypowanie treści komunikacji społecznej na potrzeby organizacji utrudnia wyodrębnienie specyfiki komunikacji organizacyjnej. Zadanie wskazania specyfiki komunikowania organizacyjnego jest wyjątkowo trudne ze względu na konieczność wyabstrahowania charakterystycznych elementów komunikacji, które występują w organizacji, a nie występują w komunikacji społecznej lub odwrotnie. Czynności mowy oraz akty komunikacji (obejmujące trzy poziomy – lokucyjny, illokucyjny, prelokucyjny – działanie komunikacyjne jako takie, cel i efekt, jaki przynosi komunikacja – Skudrzykowa, Urban, 2000, s. 10–13) występują przecież w obu przypadkach. Tak samo dzieje się w przypadku zachowań komunikacyjnych (obietnica, prośba, groźba<sup>8</sup>, przeproszenie, zaproszenie – Austin, 1993) i intencji aktów mowy (stwierdzenia, dyrektywy, komisyy, autoekspresje i deklaratywy – Searl, 1987). Być może różnicę stanowi natężenie określonego typu komunikatów, jest to jednak przypuszczenie, niestety, niepotwierdzone w badaniach przeprowadzanych w ciągu ostatnich 50 lat<sup>9</sup>.

---

8      Zasadniczo zastraszanie nie powinno występować ani w organizacji, ani w codziennym życiu. Niezależnie od założeń zdarza się jednak i w życiu, i w organizacji – tu w postaci patologii (np. mobbingu, bullyngu itp.).

9      Według najlepszej wiedzy autorki o stanie badań nad implementacją komunikacji społecznej do warunków wewnątrzorganizacyjnych.

Funkcjonują także teorie – będące inspiracją dla niniejszego opracowania – według których komunikacja stanowi organizację, czyli konstituuje ją (Tompkins, 1984; Luhmann, 2000). Kiedy kierownik przedstawia projekt (w postaci przekazu ustnego lub pisemnego), w zasadzie jednocześnie określa strukturę zespołu i inicjuje dalsze działania. W tym konstrukcie teoretycznym **komunikacja jest odpowiedzialnikiem organizacji**, tworzy kontekst społeczny organizacji (Putnam, Phillips, Chapman, 1996; Tompkins, Wanca-Thibault, 2001). Komunikacja zostaje zdefiniowana jako siła konstruktywna (Miller, 2012) lub konstytutywna (Craig, 1999; Penman, 2000) organizacji.

Komunikacja wewnętrzna odgrywa ważną rolę w organizacji z uwagi na dowody, że firmy posiadające strategię właściwej komunikacji są zazwyczaj skuteczne, podczas gdy inne starają się wykazywać wydajność niższą od optymalnej (Argenti, Forman, 2002; Tourish, Hargie, 2004, s. xii–xxv). Komunikacja organizacyjna jest także traktowana jako podstawowy proces w organizacji.

W erze informacyjnej aktywa organizacji obejmują wiedzę i wzajemne relacje ludzi. Jej podstawowa działalność polega na wykorzystaniu informacji wejściowych, które przy użyciu twórczych i intelektualnych zasobów pracowników są przetwarzane, aby wytworzyć wartości. Komunikacja wewnętrzna jest rdzeniem (procesem podstawowym), dzięki któremu organizacja może tę wartość wytworzyć (Quirke, 2002, s. 21).

Równocześnie jednak występuje dysproporcja między postrzeganym znaczeniem komunikacji a rzeczywistą uwagą i zasobami skierowanymi na jej potrzeby (Argenti, Forman, 2002; Tourish, Hargie, 2004, s. 1–36). Christine Oliver (1997) wskazuje, że komunikacja jest rzadko rozpoznawana jako główna spośród wymaganych kompetencji. Stąd, paradoksalnie, mimo rosnącej świadomości dotyczącej znaczenia komunikacji w organizacjach jest ona rzadko przekładana na język praktyki, a wiedza w tym zakresie nie powoduje wzrostu umiejętności.

Niektórzy słusznie sądzą, że „istota i rola komunikacji (za) rzadko są przedmiotem badań i dyskusji”<sup>10</sup> (Kitchen, Daly, 2002, s. 49), ponieważ uważa się je za oczywiste (np. Tourish, Hargie, 2004, s. 1–16), a

10 Ana Tkalac Verčič, Dejan Verčič oraz Krishnamurthy Sriramesh (2012) uznają, że komunikacja wewnętrzna jest najszybciej rozwijającą się specjalizacją w ramach public relations i zarządzania komunikacją. Ten wzrost rozpoczął się w latach dziewięćdziesiątych w Stanach Zjednoczonych i później rozprzestrzenił się na Europę. Za jego przyczyną uznaje się „globalizację, deregulację, kryzysy ekonomiczne, które przyniosły permanentną restrukturyzację, downsizing, outsourcing, fuzje i przejęcia i inne przejawy bardziej lub mniej kreatywnej destrukcji. Wynikiem była drastyczna redukcja zaufania pracowników w stosunku do kierowników [...]” (Verčič, Verčič, Sriramesh, 2012, s. 223). W skrócie komunikacja wewnętrzna

Świadomość znaczenia komunikacji w skutecznym zarządzaniu organizacjami jest wśród polskich menedżerów dość powszechna. Stosunkowo rzadko jednak podejmują oni działania mające na celu doskonalenie procesów komunikacyjnych (Czekaj, Ziębicki, 2008, s. 5).

Rola komunikacji w ramach organizacji jest nieuporządkowana, w użyciu jest duża lista terminów akademickich, która utrudnia ustalenie „wspólnego gruntu poznawczego” (termin wprowadzili Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi, 1995, s. 14). Autorzy pytają, kim w zasadzie są ci, o których w środowisku akademickim i biznesowym mówi się „specjaliści od komunikowania”. Zarządzanie komunikacją wewnętrzną uznawane jest za domenę praktyków, tymczasem istnieją także znaczne luki w teorii komunikacji wewnętrznej – teoretycy wzywają do badań nad istotą, zakresem i ostrością tego pojęcia (Forman, Argenti, 2005, s. 262).

Komunikacja wewnętrzna jest jednym z najbardziej dominujących i ważnych działań w organizacji (Harris, Nelson, 2008), ponieważ wszelkie relacje w organizacji wywodzą się z komunikacji, a jej funkcjonowanie i przetrwanie opiera się na efektywnych relacjach między jednostkami i grupami. Jednocześnie w opracowaniach z zakresu komunikacji wewnątrzorganizacyjnej „Główna uwaga skupiana jest [...] przede wszystkim na poprawności komunikacji w wymiarze relacji interpersonalnej, z pominięciem najczęściej jej aspektów organizacyjnych, w tym zagadnień doskonalenia” (Czekaj, Ziębicki, 2006, s. 167–168). Możliwości organizacyjne są opracowane i wprowadzone przez procesy społeczne i komunikacyjne (Jones, Watson, Gardner, Gallois, 2004). Komunikacja pomaga jednostkom i grupom koordynować działania, aby osiągnąć cele, co jest ważne z perspektywy socjalizacji, podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów i zmiany zarządzania procesami. Komunikacja wewnętrzna dostarcza pracownikom ważnych informacji na temat: siebie nawzajem, ich pracy i organizacji ochrony środowiska. Może pomóc motywować, budować zaufanie, tworzyć wspólną tożsamość i pobudzić zaangażowanie. Jest to sposób, aby wyrazić emocje, nadzieje i ambicje oraz świętować osiągnięcia. Komunikacja jest bazą dla osób i grup, aby nadać sens organizacjom, których są członkami, określić, czym są i co znaczą (Welch, Jackson, 2007, s. 180).

Komunikacja wewnętrzna odbywa się na wielu poziomach – komunikacja interpersonalna lub twarzą w twarz stanowi podstawową jej formę. Organizacje od lat starają się rozwijać umiejętności menedżerów w zakresie mówienia, pisanie i prezentacji. Komunikacja na poziomie grupy występuje w zespołach, działach i grupach interesów, skupia się na wymianie informacji, dyskusji, koordynacji zadań, rozwiązywaniu problemów i osiągnięciu konsensusu. Komunikacja organizacyjna

---

wyłoniła się jako kluczowa funkcja w organizacji, zastępująca na uznanie jako odrębnie wydzielona specjalność.



w literaturze koncentruje się na takich kwestiach jak wizja i misja, strategia, nowe inicjatywy i wiedza organizacyjna oraz wydajność. Ta formalna komunikacja często następuje w postaci kaskadowej, jako konsekwencja hierarchicznej budowy struktury organizacyjnej. Wzorce komunikowania się w organizacji ulegają przekształceniom z powodu zmian struktury organizacyjnej, także technologia, której podstawą jest internet (np. media społecznościowe, komunikowanie na odległość) modyfikuje komunikację właśnie na poziomie organizacyjnym.

Inne argumenty, które przyczyniły się po powstania przedstawianej pracy, są związane z rozwojem teorii systemów Ludwiga von Bertalanffy'ego. Teoria systemów i metoda analizy systemowej skupiają się w szczególności na cechach konstrukcyjnych systemów (Bunge, 1979). Z tego powodu można uznać, że dążą one do przekroczenia głównie sztucznych barier utworzonych między różnymi dyscyplinami naukowymi. Mario Bunge uznaje, że teoria systemowa posiada dwie najważniejsze cechy charakterystyczne – istnieją koncepcje i zasady konstrukcyjne, które wydają się utrzymywać niezależnie od rodzaju systemu oraz istnieją „rozwiązania modelowe” (*modelling strategies*), które **wydają się działać wszędzie**. Ponadto według Bungego wykorzystywaniu podejścia systemowego przyświecają dwie motywacje – poznawcza i praktyczna. Motywacji poznawczej towarzyszy chęć odkrywania podobieństw między systemami wszelkiego rodzaju, mimo różnych kontekstów, w których powstają i funkcjonują. Praktyczna motywacja sprowadza się natomiast do konieczności radzenia sobie z rozbudowanymi i wielostronnymi systemami, które są charakterystyczne dla społeczeństwa przemysłowego (Bunge, 1979; 2000).

Metoda systemowa (także teoria, podejście, nurt i paradygmat – szczegółowego rozróżnienia dokonano w rozdziałach drugim i trzecim niniejszej pracy) daje szczególnie szerokie możliwości badawcze organizacji. Wynikają one z historii powstania podejścia systemowego i zainteresowania się naukowców ogólną teorią systemów (OTS). Warren Weaver (1948, s. 536–537) umieścił pojawienie się i zastosowanie OTS jako odcinek finalny ewolucyjnego przechodzenia nauki przez etapy. W pierwszym etapie badano przedmioty o charakterze prostym, jedno- lub kilku-elementowe, tak zwane obiekty o złożoności prostej (przykładem może być fizyka na etapie mechaniki). Wówczas, aby mieć pogląd o całości, wystarczyło klasyczne podejście analityczne, czyli przebadanie poszczególnych elementów traktowanych statycznie. Etap drugi to badanie obiektów o charakterze złożoności niezorganizowanej (na przykład fizyka na etapie termodynamiki). Dla obiektów złożonych załamywało się proste podejście analityczne i konieczne stało się wykorzystanie statystyki. I wreszcie etap trzeci, który rozpoczął się od zagadnień prezentowanych w biologii (Ludwig von Bertalanffy, Walter B. Cannon, teoria homeostatu), językoznawstwie (Romuald Jacobs), psychologii postaci (Gestalt – postać jako całość), dotyczył badania obiektów o właściwościach złożoności zorganizowanej.

Ogólnie uznaje się, że von Bertalanffy stworzył podwaliny teorii systemowej (wątpliwości w tym zakresie przedstawiono w rozdziale drugim), jednak według najlepszej dostępnej autorce wiedzy nie podjął badań nad komunikacją i organizacjami. Natomiast w naukach o organizacji przyjmuje się już za pewnik, że organizacje są systemami. Istnieje kilka systemowych modeli organizacji, mających nazwy i charakter systemowy, jednocześnie autorzy tych modeli nie wskazują metody systemowej lub systemowego postępowania, według których modele takie zostały zbudowane – na przykład w popularnym modelu Leavitta<sup>11</sup> podsystemy nie zostały uporządkowane hierarchicznie. Jest to kolejny **powód, dla którego należy podjąć się systematycznej analizy organizacji metodą systemową.**

Niektóre „odkrycia” mogą okazać się oczywiste, niemniej obecnie funkcjonują one w sferze przekonań i przeświadczeń – w niniejszej pracy zostaną zbadane systemową metodą naukową. Rozumienie zależności komunikacyjnych w organizacji na gruncie teorii organizacji nadal jeszcze jest w dużej mierze intuicyjne (Miles, 2012, s. 244), brakuje bowiem systematyki (Brown, Colville, Pye, 2015, s. 269), wykorzystywany jest przy tym język potoczny, niekoniecznie naukowy (Cornelissen i in., 2008, s. 7–22).

Przeprowadzone przez zespół WAZO badania w zakresie komunikacji pokazują, że w organizacjach funkcjonują różne rozwiązania organizacyjne (z miazdzącą przewagą rozwiązań tradycyjnych<sup>12</sup>, a nie rozwiązań „przyszłości”, które występują tylko w 7,2% polskich przedsiębiorstwach – Kołodziejczak, 2016, s. 29–30). W ich ramach występują rozmaite rozwiązania komunikacyjne, także uznawane za najnowsze i przyszłościowe – w wszystkich typach organizacji odnaleziono 73,7% takich sposobów komunikowania, a tylko 2,8% tradycyjnych (Zalewska-Turzyńska, 2016b, s. 211–242). Dlatego proponowany model systemowy ma szansę odnosić się do wszystkich typów organizacji i sposobów komunikacji jednocześnie.

Ponadto autorka tej pracy stoi na stanowisku, że wiedza o strukturach organizacyjnych wyprzedziła wiedzę o komunikacji, a niesprawność określonych struktur organizacyjnych przypisywana jest innym przyczynom niż te, które leżą u źródła

11 Model powstał w wyniku zainteresowań autora implementacją zmian organizacyjnych. Oryginalny model Leavitta składa się z czterech elementów i sześciu powiązań między nimi, oznaczonych strzałkami o dwóch zwrotach. Model organizacji nie został wyodrębniony z otoczenia, nie posiada wejścia i wyjścia ani sprzężenia zwrotnego – elementów uznawanych za systemowe. Jego zadaniem było wskazanie na powiązania podczas wprowadzania zmiany w organizacji – zmiana w jednym z elementów implikuje zmianę w trzech pozostałych – i w tym znaczeniu model ten można uważać za „prekursora” modeli systemowych.

12 Szczegółowy opis tradycyjnych typów organizacji i sposobów komunikowania znajduje się w cytowanej publikacji. W dużym skrócie tradycyjna organizacja jest hierarchiczna, z podziałem zadań, a komunikacja przebiega zgodnie ze strukturą organizacyjną, bez użycia nowoczesnych urządzeń i programów, ogranicza się do komunikacji bezpośredniej twarzą w twarz lub z użyciem telefonu.

– niedostatkom komunikacji. Istnieje zależność między wadliwym systemem komunikacji wewnątrzorganizacyjnej i niesprawną organizacją, czyli głównym czynnikiem sprawczym waloru sprawna/niesprawną organizacja jest sprawna/niesprawną komunikacja wewnątrzorganizacyjna.

## Cel pracy

Celem naukowym jest opracowanie:

- 1) systemowego modelu organizacji z perspektywy komunikacji – „systemowego modelu sieci zintegrowanych relacji komunikowania” (SMSZRK),
- 2) naukowej metody analizy systemowej organizacji, prowadzącej do podniesienia sprawności organizacji przez komunikowanie wewnątrzorganizacyjne,
- 3) systemu wskaźników koordynacji systemowego modelu sieci relacji komunikowania w kierunku sprawności.

Cel aplikacyjny wyraża się w tym, że właściciel lub menedżer istniejącej organizacji może posłużyć się modelem, aby doskonalić zarządzanie (koordynowanie) organizacją i podnosić jej sprawność przez komunikację. Ponadto w przypadku tworzenia nowej firmy zastosowanie modelu pozwoli na zbudowanie organizacji optymalnej od strony komunikacyjnej.

Osiągnięcie tak postawionego celu wymaga realizacji prac na płaszczyźnie:

- 1) teoretycznej:
  - interpretacji dotychczasowego dorobku w dziedzinie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej,
  - oceny dorobku teorii systemów w zakresie wykorzystywania w organizacji i zarządzaniu,
  - krytycznej oceny opisanych w literaturze przedmiotu systemów społecznych (organizacji) ujmowanych systemowo oraz metod analizy systemowej,
- 2) metodycznej:
  - wypracowania metodyki analizy systemów złożonych (ASZ) organizacji i stworzenia narzędzia badawczego,
  - skonstruowania modelu organizacji z perspektywy komunikacyjnej,
  - ustalenia wskaźników koordynacji organizacyjnej podnoszących sprawność działania organizacji i zbudowania modelu systemu organizacji osadzonego na idei komunikowania się – tak zwanego modelu koordynacji organizacyjnej (KO).

Podjmując próbę realizacji tak zdefiniowanego systemu celów, sformułowano główną **tezę badawczą**, zgodnie z którą **podnoszenie sprawności organizacyjnej można osiągać przez poprawę komunikacji wewnątrzorganizacyjnej**.

W naukach o zarządzaniu istnieje luka poznawcza w zakresie metod doskonalenia sprawności organizacji przez komunikację wewnątrzorganizacyjną. Konieczne jest zatem opracowanie metody badawczej – metody AZS opartej na koordynacji komunikacji wewnątrz organizacji, co prowadzi do sformułowania tezy ogólnej, w postaci: **istnieją pewne typy działań, które stosowane w określonej kolejności decydują o sprawności funkcjonowania organizacji – należą do nich komunikacja, integracja, koordynacja i organizacja** (w znaczeniu czynnościowym).

Tak postawionej tezie ogólnej podporządkowano cztery tezy szczegółowe:

- T1: Komunikowanie warunkuje integrowanie.
- T2: Zintegrowanie warunkuje koordynowanie.
- T3: Koordynowanie warunkuje zorganizowanie.
- T4: Zorganizowanie warunkuje sprawność.

Przyjęto następujące założenia:

- 1) realizacja każdej czynności, każdego działania w organizacji i każdej funkcji (sic!) zarządzania odbywa się za pomocą komunikowania się – jest to proces inicjujący wszelkie działania (w organizacji nic nie może się wydarzyć bez procesu komunikowania się);
- 2) można stworzyć zintegrowany system sieci relacji komunikowania się (ZSSRK) – uporządkowany i scalający organizację;
- 3) koordynacja (integracja, zorganizowanie, sprawność) podlega mierzeniu i daje się zoperacjonalizować;
- 4) można stworzyć mierniki sprawnego koordynowania takiego systemu, czyli model;
- 5) struktura organizacyjna (rzeczowa) i struktura ZSSRK to przykład izomorfizmu (zmiana struktury = zmiana sieci komunikacji).

## Źródła i metody badawcze

Rozkwit podejścia systemowego w Polsce przypadł na lata sześćdziesiąte–osiemdziesiąte ubiegłego wieku, dlatego znaczna część prezentowanej literatury z tego zakresu pochodzi z tamtego okresu i z powodu upływu lat jest wyjątkowo trudno dostępna. Niemniej w miarę możliwości starano się dotrzeć **do pierwotnych publikacji**. Poszukiwano także tekstów źródłowych i autorskich koncepcji. Z tej przyczyny często oprócz polskich publikacji przytaczane są także anglo- i rosyjskojęzyczne.

Obecnie w literaturze amerykańskiej zauważa się renesans zainteresowania systemami – ich filozofią, teorią i metodami badawczymi. Obserwuje się ożywione dyskusje dotyczące cech konstytutywnych systemów, warunków ich stosowalności w systemach złożonych, przedstawia się także szczegółowo systemowe pochodzenie teorii

złożoności (np. cytowani w pracy Demetis, Lee, Mingers, Taylor, Jackobsen, Millett, Midgley, Wilby, Dekkers). Zagadnienia te mają odzwierciedlenie w niniejszej pracy.

Co więcej, zakorzeniła się już „moda” na określanie zagadnień mianem *systemowe*, co ma wskazywać na kompleksowe, całościowe podejście do zagadnienia (nawet jeśli nie dotyczy systemów jako takich). Zdarzają się także publikacje wydane w ostatnich latach, które traktują zagadnienia systemowe pobieżnie, do zarysowania perspektywy i ukierunkowania dalszych szczegółowych rozważań w wąskim kontekście prezentowanego zagadnienia. Prace te w małym stopniu rozwijają zagadnienia systemowych metod badawczych, częściej skupiają się na ontologii i epistemologii systemów, dlatego w tym zakresie nie są tutaj cytowane, natomiast przedstawia się te opracowania, które wniosły pewną jakość do rozwoju metod badania systemowego.

Teoretyczno-metodologiczny charakter pracy zdecydował o wyborze metod badawczych. W części teoretycznej wykorzystano metodę analizy i oceny krytycznej literatury przedmiotu, dedukcji i indukcji (w formie podstawowej jako opis uogólniający<sup>13</sup>) przez opis poszczególnych obserwowalnych faktów, zjawisk, zdarzeń – jest to bezpośrednia i najprostsza metoda przejścia od faktów do pojęć. Taka forma opisu stanowi początek badania naukowego. Źródłem rozważań jest ogólne zjawisko, które stopniowo prowadzi do szczegółowej analizy obszarów komunikacji i koordynacji organizacyjnej.

W części metodologiczno-badawczej i konstrukcyjnej zwrócono się w kierunku analizy systemowej jako metody badawczej. Powodem jej wyboru jest rozwój teorii organizacji, jaki odbył się na przestrzeni ostatniego półwiecza, ogromna liczba „wykrytych prawidłowości” występujących w organizacji, opracowana przez wielu autorów. Im więcej ujawnionych prawidłowości wykorzystuje się w modelu, tym staje się on prostszy, zmniejsza się też liczba nieskorelowanych obserwacji. Wraz ze wzrostem liczby wykrytych prawidłowości rośnie moc predykcyjna modelu. Część metodyczna oparta została na metodzie analizy i syntezy systemowej, analizie wskaźnikowej, eksperymencie myślowym i analizie abstrakcyjnej (A. Bogdanowa)<sup>14</sup>.

W pracy ogólnie na określenie podejścia badawczego do systemów używa się z terminu *analiza systemowa*. Jej zasadniczą cechą charakterystyczną (nie wchodząc

13 Polega na obserwacji faktów i grupowaniu ich w możliwie jednorodne zbiory według określonych kryteriów pozwalających na uchwycenie elementów o cechach wspólnych i powtarzających się. Metoda ta jest szeroko wykorzystywana w naukowej klasyfikacji zjawisk składających się na obszar badawczy danej dyscypliny (Pytkowski, 1985).

14 Zadaniem metody analizy abstrakcyjnej A. Bogdanowa jest „wykrycie prawidłowości przebiegu zjawisk, czyli budowa praw umożliwiających zarówno wyjaśnianie genetyczne przebiegu procesów organizacyjnych, jak również przewidywanie wystąpienia pewnych faktów organizacyjnych” (Perechuda, 1984, s. 33). Po zrealizowaniu celu poznawczo-teoretycznego można realizować cel praktyczny nauki o organizacji, polegający na kształtowaniu właściwego przebiegu zjawisk i optymalizacji oddziaływania.

w szczególności) jest badanie relacji między podsystemami, podejścia odmiennego od analizy klasycznej. Analizą systemową (AS) określa się także konkretną metodę badawczą należącą, obok inżynierii systemowej (SE) i badań operacyjnych (OR), do nurtu twardego myślenia systemowego, natomiast analiza systemów złożonych jest rekonstrukcją własną pierwotnej analizy systemowej, powstała jako wynik prac metodologiczno-konstrukcyjnych. Przyjęto mówić o analizie systemowej jako metodzie badawczej, pomijając nazewniczo następujący po niej etap syntezy. Poprawność metodologiczna wymaga, aby każda analiza prowadziła do syntezy. To wyjaśnienie pozwala odróżnić analizę systemową jako metodę badawczą, która ma zastosowanie w perspektywie teoretyczno-metodologicznej, od analizy systemu jako etapu projektowania mającego charakter praktyczno-aplikacyjny.

## Korzyści płynące z pracy

Efektom pracy jest model organizacji służący podnoszeniu jej sprawności przez komunikację. Komunikacja jest tutaj traktowana jako narzędzie. Model<sup>15</sup> i towarzysząca mu teoria systemowa pozwalają na systematyczne wyjaśnienie zjawiska podnoszenia sprawności organizacji przez poprawę komunikacji.

Teoria to zbiór powiązanych ze sobą twierdzeń, które zapewniają systematyczne wyjaśnienie zjawisk. Teorie mają zatem trzy funkcje – starają się wyjaśnić zjawiska przez próbę określenia jego przyczyny, pozwalają na przewidywanie przyszłych stanów i zdarzeń, także w celu ich zmiany, i na koniec określają relacje między zmiennymi, dlatego są w stanie wyjaśnić zjawiska i przewidywać je. Teorie naukowe różnią się od naiwnego teoretyzowania (Czakon, 2017), są bardziej od niego użyteczne, ponieważ są obiektywne, oparte na obserwacjach w realnym świecie, nie powstały na podstawie przekonań, są sprawdzalne – naukowcy są w stanie sprawdzić prawdziwość teorii na przykład przez powtórzenie badania tą samą metodą.

Zalety zaprezentowanego w pracy modelu teoretycznego przedstawiono poniżej:

- 1) przedstawiony model naukowy jest opracowany zgodnie z metodą badawczą analizy i syntezy systemowej, prezentuje naukowe ujęcie tego, co do tej pory było przyjmowane intuicyjnie;
- 2) pozwala na wypracowanie metody analizy systemów złożonych, możliwej do wykorzystania na potrzeby systemowego badania zagadnień w organizacji, powstałych na innej płaszczyźnie (np. konflikt); jeśli zaistnieje potrzeba

15 Ze względu na użyteczność modele są: opisowe (deskryptywne), operacyjne (umożliwiające pomiar oraz prognozowanie) i funkcjonalne (określające relacje między częściami oraz odkrywające zależności).

- systemowego badania organizacji przez pryzmat konfliktu, należy postępować zgodnie ze wskazaną metodą;
- 3) pozwala doskonalić zarządzanie (koordynowanie) organizacją przez komunikację, podnoszenie jej sprawności – jest dostosowany do każdego typu organizacji;
  - 4) jeśli powstaje nowa organizacja, model daje możliwość zbudowania „od razu” organizacji optymalnej od strony komunikacyjnej.

## Struktura pracy

Pierwsza część pracy przedstawia dorobek z zakresu komunikowania wewnątrzorganizacyjnego z dwóch perspektyw – gdy komunikowanie „społeczne” odbywa się w środowisku organizacji oraz gdy komunikacja konstytuuje organizację. Oba podejścia powstały na gruncie nauk społecznych, a następnie zostały zaadaptowane do nauk o organizacji. Z jednej strony są to zatem podejścia niespecyficzne dla dyscypliny, ale uprawomocniają konstytutywną rolę komunikacji dla organizacji, choć nie pozwalają – z powodów metodologicznych – na operacjonalizację w kierunku sprawności organizacji. Gdyby jednak udało się przedstawić organizację jako komunikację, za pomocą innej metody, pozwalającej na taką operacjonalizację, możliwe stałoby się podnoszenie sprawności organizacji przez komunikację wewnątrzorganizacyjną. W pracy do celu operacjonalizacji wybrano metodę analizy i syntezy systemowej. Charakterystyka systemów i podejścia systemowego daje możliwość ujęcia organizacji z perspektywy podsystemów i relacji między nimi – zgodnie z charakterystyką procesu komunikowania się. Z tego powodu w dalszej części pierwszego rozdziału przywołano dorobek nauki o systemach, a następnie przedstawiono analizę jego zawartości i krytyczną ocenę, co stanowi także szczegółową analizę luki poznawczej w tym zakresie. Skupiono się także na systemowym pojęciu relacji, komunikowanie się jest bowiem w tej pracy traktowane w sposób relacyjny, co więcej – teoria systemów wypracowała formalną postać zapisu relacji wewnątrzpodsystemowych. Przy konstrukcji relacyjnego modelu organizacji jako komunikacji odniesiono się do formy tego zapisu.

Część druga ma charakter metodyczno-badawczy. Rozpoczyna się wyjaśnieniem, w jakim zakresie analiza systemowa stanowi w niniejszej pracy przewagę metodyczną nad analizą klasyczną oraz analizą sieci społecznych. W pierwszym przypadku jest to pominięcie elementu relacji, w drugim efekt, który powstaje tylko na podstawie kompletnych danych empirycznych (drobny brak w danych skutkuje niepoprawną analizą i niepełnym modelem organizacji).

Przydatnym rozwiązaniem byłoby – w tym miejscu – zaadaptowanie funkcjonującego modelu organizacji jako systemu „gotowego” do dalszych prac. Niestety, jak wykazano, nie ma pewności, że którykolwiek z nich powstał jako efekt prac systemowych. Brak takiej pewności prowadzi do konieczności budowy modelu opartego na metodzie analizy systemowej jako metodzie badawczej. Przyjmując, że efekt prac może być podobny do modeli już istniejących, dla poprawności metodycznej podjęto się konstrukcji modelu. W dalszej kolejności w rozdziale trzecim przedstawiono rozmaite propozycje metod badawczych analizy systemowej oraz szczegółowe procedury w ramach metody, proponowane przez rozmaitych autorów (kluczem doboru jest nie tyle nazwa *analiza systemowa*, ile zawartość merytoryczna procedury, pozwalająca na badanie elementów i relacji między nimi). Procedury tego rodzaju, opracowane na potrzeby organizacji, ograniczały się do metodyki podejmowania decyzji lub metodyk naprawczych konkretnych funkcji – szerszego kontekstu procedur analizy systemowej nie odnaleziono. Z tego powodu autorka poszukiwała szerzej inspiracji do budowy własnej propozycji metody analizy systemów złożonych, wychodząc poza dyscyplinę i kierując zainteresowanie na ogólną teorię systemów. Inspirację taką znalazła u Jaroslava Habra i Jaromira Vepreka (1976), Petera Checklanda (2000) i Johna Mingersa (2014; 2017). Na koniec tego rozdziału zaprezentowano własną modyfikację metody analizy systemowej jako metody badawczej.

W rozdziale czwartym przedstawiono aplikację zaprojektowanej metody analizy systemów złożonych na podstawie obserwacji obiektów rzeczywistych organizacji różnego rodzaju. Wyodrębniono realne elementy systemu, uporządkowano je rzeczowo w podsystemy pierwszego stopnia i wyodrębniono relacje między nimi, następnie zidentyfikowano podsystemy drugiego stopnia (wyznaczając dwa konkretne podsystemy pierwszego stopnia, relacje wewnętrzne podsystemowe i relacje między dwoma podsystemami pierwszego stopnia) oraz relacje między nimi. Dalej konsekwentnie wyodrębniono podsystemy trzeciego i czwartego stopnia. Na wyodrębnionych relacjach podsystemów organizacyjnych odwzorowano relacje komunikacyjne charakterystyczne dla relacji rzeczywistych (czyli konkretne relacje rzeczywiste są w organizacji realizowane za pomocą określonych komunikatów). Komunikaty takie zostały wyodrębnione i powiązane w wiązki treściowe, które połączono funkcjonalnie w sieci, w ten sposób powstała podstawa modelu organizacji – sieć<sup>16</sup> relacji komunikowania (pierwszego, drugiego, trzeciego

---

16 Sieci są wszędzie i w każdej skali. Mózg to sieć komórek nerwowych połączonych aksonami, komórki to sieci cząsteczek połączone reakcjami biochemicznymi. Społeczeństwa również są sieciami ludzi połączonych przyjaźnią, relacjami rodzinnymi i zawodowymi. W większej skali sieci pokarmowe i ekosystemy mogą być reprezentowane jako sieci gatunkowe. Ponadto sieci przenikają technologię: przykłady obejmują internet, sieci energetyczne



i czwartego stopnia). Komunikaty podlegają następnie uporządkowaniu i zintegrowaniu ze względu na synkretyczny model cyklu zarządzania. Efektem prac przedstawionych w rozdziale trzecim jest model systemu sieci zintegrowanych relacji komunikowania (MSSZRK), który stanowi podstawę do dalszej pracy nad budową modelu koordynacji organizacyjnej w kierunku sprawności.

W rozdziale piątym w części konstrukcyjnej powstał model koordynacji komunikacyjnej na potrzeby sprawności organizacji jako systemu sieci zintegrowanych relacji komunikowania, przygotowanego w rozdziale czwartym. W niniejszym opracowaniu uznaje się funkcję koordynacji za nadrzędną funkcję zarządzania, dlatego integruje się relacje komunikowania się ze względu na funkcję koordynowania. Jest ona podstawą budowy modelu koordynacji organizacyjnej. Z tego powodu opracowanie modelu koordynacji zostało poprzedzone wyjaśnieniami dotyczącymi pojęcia *koordynacja*, które w klasycznych teoriach rozumiane było znacznie szerzej niż wśród autorów współczesnych. Obecne podejścia do koordynacji wskazują wachlarz ujęć szczegółowych, w tej pracy wykorzystanych do opracowania pięciu grup wskaźników koordynacji organizacyjnej (przez komunikowanie). Operacjonalizacja wskaźników koordynacji zainicjowała konieczność zwrócenia się ku płaszczyźnie prakseologicznej, która pozwala na mierzenie sprawności organizacji i osiągnięcie efektu organizacyjnego (przez koordynację komunikacyjną).

Te wyjaśnienia prowadzą do prezentacji trzydziestu jeden wskaźników koordynacji organizacyjnej dla sprawności komunikacji, podzielonych na pięć grup rodzajowych. Wskaźniki zaprojektowano konsekwentnie w taki sposób, aby ich wartość za każdym razem była w przedziale od 0 do 1, przy czym w miarę zbliżania się do wartości 1 rośnie koordynacja organizacji, a tym samym jej sprawność – wzrost wskaźnika jest tożsamy ze wzrostem sprawności organizacyjnej.

Pracę zamknięto zakończeniem, w którym wskazano kierunki dalszych badań i możliwości wykorzystania metody i modelu zaproponowanych w pracy.

---

i systemy transportowe. Nawet język używany do przekazywania myśli to sieć słów połączonych relacjami syntaktycznymi. Mimo wszechobecności sieci ich struktura i właściwości nie zostały jeszcze w pełni poznane. Nadal nie odnaleziono odpowiedzi na przykład na następujące pytania: „W jaki sposób interakcje kilku nieprawidłowo działających genów w złożonej sieci genetycznej prowadzą do raka?”, „Jak dyfuzja przebiega tak szybko przez niektóre sieci społeczne i komunikacyjne, prowadząc do epidemii chorób i wirusów (również komputerowych)?”, „Jak działają niektóre sieci mimo awarii ogromnej większości ich węzłów?” (Barabási, 2007, s. 34).