

*Magdalena Zalewska\**

## **Przydatność i zastosowanie prakseologii w badaniach procesu komunikowania w organizacji**

### **1. Wprowadzenie**

Zagadnienie komunikowania się pomiędzy ludźmi jest i zapewne pozostanie zagadnieniem ponadczasowym, nie może ulec przeterminowaniu i przedawnieniu. Ludzie porozumiewają się od wieków i nie występują żadne przesłanki wskazujące na to, aby mieli przestać się komunikować.

Należy zauważyć, że proces ten podlega ewolucjom w wielu obszarach, począwszy od ortografii i gramatyki przez semantykę do syntaktyki, wykazuje jednak w tym obszarze swoistą równowagę. Obok rozwoju różnicowania znaczeń, wprowadzania nowych słów do języka, postrzega się także inne tendencje – eliminowania np. zbyt skomplikowanych funkcji zdaniowych, zastępowanie słów długich wygodnymi oznaczeniami skrótowymi (np. zmniejsza się długość zdań, a nawet poszczególnych słów używanych głównie w komunikatach mówionych), ewoluują sposoby wypowiedziania się od poetyckiego, barwnego i zdobionego określnikami (przymiotnikami) do syntetycznego, zadaniowego, nacechowanego czasownikami.

Materia ta jest obszerna i interdyscyplinarna<sup>1</sup>, dlatego stanowi przedmiot osobnych badań lingwistów i językoznawców, spotyka się także różne typy podejść – od socjopsychologicznego, cybernetycznego, retorycznego, semiotycznego, socjokulturowego do tradycji krytycznej i fenomenologii<sup>2</sup>.

---

\* Dr inż., Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> Griffin E. Podstawy komunikacji społecznej, GWP, Gdańsk, 2003.

<sup>2</sup> Zalewski A., Film i nie tylko – kognitywizm, emocje, realisty show, Universitas, Kraków 2003, s.24-36.

## 2. Komunikowanie w organizacji – stan obecny nauki

W dyscyplinie naukowej, jaką są nauki o zarządzaniu nie wypracowano, jak dotąd, charakterystycznego dla tej dyscypliny spojrzenia na zagadnienia komunikowania – głównie korzysta się w tym zakresie i adoptuje dorobek komunikacji społecznej. Nie oznacza to jednak, że w tej dyscyplinie komunikowanie się, jako przedmiot rozważań, jest pomijane. Ważność zagadnień komunikacyjnych dla organizacji jest odnotowywana w literaturze z zakresu teorii organizacji i zarządzania w postaci chociażby listy „demotyatorów” – czynników związanych z komunikacją w organizacji, wpływających na niechęć lub wzrost niechęci pracowników do wykonywanej pracy z powodu czynników komunikacyjnych<sup>1</sup>. Również w obszarze kompetencji menedżerskich komunikowanie się jest przedmiotem analizy. Podstawowe i niezbędne kompetencje menedżerskie, jakie obecnie są wymieniane to: inteligencja emocjonalna, strukturyzowanie problemów i komunikacja<sup>2</sup>. Komunikowanie się jest więc niezbędną umiejętnością pozwalającą uczestnikom organizacji na porozumienie się wzajemne ustalanie i osiągnięcie celów.

Jednakże cele organizacji należy formułować z uwzględnieniem zasad prakseologii, i mając je na względzie buduje się strukturę organizacyjną, umożliwiającą sprawne osiągnięcie uprzednio wyznaczonych celów.

J. Zieleniewski uzasadnia, że aby mówić o organizacji jako całości należy spoglądać w oba jej oblicza strukturalne, – czyli zarówno w część formalną jak i nieformalną: „(...) przez *organizację formalną* rozumiemy tu *określony system znaków językowych* (wyrazów mówionych i pisanych) albo innych znaków rysunkowych, w których ujęto *cele instytucji* najwyraźniej uświadomione i najistotniejsze (w rozumieniu formułującego) *elementy układu stosunków organizacyjnych*. *«Organizacja nieformalna» obejmuje cele i inne elementy organizacji instytucji, które faktycznie mają miejsce i bądź to w ogóle nie zostały ujęte*

---

<sup>1</sup> Stelmach W., Ciemne strony kierowania, Placet, Warszawa 2005, s.91-92.

<sup>2</sup> Czarnecki J.S., Organizacja jako kombinacja zasobów, w: Rachunek kosztów. Podejście operacyjne i strategiczne, (red.) Sobańska I, C.H. Beck, Warszawa 2009, s.29-30; także Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, WN PWN, Warszawa 2004, szczególnie s.82-86, 93, 98-106, 147-151, 172-177.

w żadnym systemie znaków, bądź też w rzeczywistości różnią się od odpowiednich ujęć, czyli sformułowań. Organizacja formalna składa się wraz z organizacją nieformalną na *organizację całkowitą*”<sup>3</sup>

Z punktu widzenia komunikacji należy obie części struktury organizacyjnej rozważać w sposób odrębny, gdyż traktowane łącznie utrudniają uchwycenie specyfiki komunikowania się w organizacji, a zwłaszcza w odniesieniu do jej struktury formalnej. Rodzi się więc potrzeba zmiany aktualnego podejścia, którego cechą jest przywiązywanie dużej wagi do społecznych aspektów organizacyjnych z niedostatecznym wyeksponowaniem aspektów formalnych. W literaturze dominują bowiem, lub nawet można zaryzykować stwierdzenie, że istnieją jako wyłączne, podejścia zorientowane na psycho-społeczne

i kulturowo-antropologiczne aspekty komunikacji. Widać tę tendencję wyraźnie, choćby na przykładzie definicji komunikowania zwykle podawanych jako obowiązujące w literaturze przedmiotu<sup>4</sup>. Jest to niewątpliwie ważny aspekt komunikacji zarówno dla zarządzania organizacją (ustalenie misji, wizji, strategii oraz celu organizacji), zarządzania w organizacji (atmosfera w pracy itp.) jak i dla poszczególnych pracowników (ich potrzeby). Jednak pojawiające się opisy i rozważania uwzględniające powyższy aspekt komunikowania się nie stronią od manipulacji, perswazji i wywierania wpływu na innych, bez odpowiedzi na pojawiające się pytania o zasadność takich praktyk.

---

<sup>3</sup> Zieleniewski J., Organizacja zespołów ludzkich, PWN, Warszawa 1976, s.170, w wydaniu z roku 1964, które głównie jest cytowane w tej pracy, ten fragment jeszcze nie występuje.

<sup>4</sup> „proces ustanawiania znaczeń zachodzący we wszystkich sytuacjach społecznych (...)” Marshall G. (red.), Słownik Socjologii i Nauk Społecznych, WN PWN, Warszawa 2005, s.152-153.

Przez „(...) proces komunikowania się ludzi (...) [rozumie się – p. wł.] proces wymiany wiadomości między dwiema osobami znajdującymi się w bezpośrednim kontakcie.” Grzesiuk L., Korpolewska K., Zaburzenia komunikowania się neurotyków, ich poznawcze uwarunkowania i psychoterapia, w: Grzesiuk L. (red.), Zaburzenia komunikowania się neurotyków. Osobowościowe wyznaczniki nerwicy i psychoterapia, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1988, s.18.

„Komunikowanie jest formą wymiany interpersonalnej, dzięki której (...) osoby mogą nawiązać kontakt z psychiką innych ludzi.” Newcomb T.M., Turner R.H., Converse P.E., Psychologia społeczna. Studium interakcji ludzkich, PWN, Warszawa 1970, s.203.

Komunikacja formalna, czyli komunikacja w obszarze struktury formalnej, (która jak wskazywano wyżej jest mniej eksponowana jako obszar zainteresowań) napotyka na utrudnienia i ułatwienia zależnie od charakteru konfiguracji struktury organizacyjnej – od liczby szczebli zarządzania i komórek organizacyjnych, oraz od rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych – centralizacja lub decentralizacja, a także od sposobu podziału pracy – specjalizacji komórek i stanowisk pracy<sup>5</sup>. Literatura psychosocjologiczna nie osadza tych zagadnień bezpośrednio na gruncie organizacji, co utrudnia uchwycenie specyfiki komunikowania się w organizacji, a zwłaszcza w odniesieniu do jej struktury formalnej. Komunikacja formalna przebiega wzdłuż i wszerz powiązań strukturalnych organizacji, a kanały komunikacyjne pokrywają się z zależnościami służbowymi wynikającymi ze struktury organizacyjnej.

Zasadna jest zatem (oferowana tu) propozycja spojrzenia na zagadnienia komunikacji z punktu widzenia celu organizacji i wypracowanie własnego – związanego z teorią organizacji – ze szczególnym uwzględnieniem złożoności zagadnienia a także struktury organizacyjnej, w tym kanałów formalnych organizacji. Takiemu podejściu przyświeca dążenie do poszukiwania możliwości innego niż dotychczasowego spojrzenia na komunikowanie się w organizacji.

W pracach naukowych komunikacja ujmowana jest w sposób monodyscyplinarny (poprzez jedną wybraną dyscyplinę), a zatem jest ujęciem fragmentarycznym, albo odniesionym problemowo, językowo i komunikacyjnie do alternatywnych obszarów nauk psychospołecznych i kulturowo-antropologicznych, ekonomicznych i technologicznych. Prezentowane stanowisko nie jest odosobnione – według Z. Nęckiego: „Na obecnym etapie rozwoju wiedzy o komunikowaniu interpersonalnym nie możemy zaproponować syntezy, jednej teorii w rozsądny sposób integrującej poszczególne podejścia – na to jest jeszcze za wcześnie.”<sup>6</sup>

### **3. Prakseologiczna koncepcja komunikacji**

Prakseologiczne ujęcie problematyki komunikacji wewnątrzorganizacyjnej nosi znamiona podejścia zdeintegrowanego.

---

<sup>5</sup> Por. Sikorski Cz., Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji, C.H. Beck, Warszawa 2005, s.88.

<sup>6</sup> Nęcki Z., Komunikacja międzyludzka, Antykwa, Kraków 2000, s.17.

Pojawia się pytanie, czy jest możliwe wypracowanie podejścia zintegrowanego. Wydaje się, że taką próbę można podjąć na płaszczyźnie prakseologii. Proponowane podejście umieszcza komunikowanie się w obszarze rozważań prakseologicznej teorii działania i dotyczy organizacji w znaczeniu rzeczowym. Być może, gdy zarysują się szanse utworzenia uniwersalnej teorii komunikacji, zaprezentowany tu zarys prakseologicznej koncepcji komunikacyjnej okaże się jej komplementarnym uzupełnieniem.

Komunikacja w ujęciu prakseologicznym dotyczy w zasadzie trzech możliwych sytuacji komunikacyjnych, gdy:

- 1) przełożony chce, aby podwładny wykonał zadanie – komunikat typu „rób”;
- 2) przełożony chce, aby podwładny zaniechał wykonywania zadania – komunikat typu „nie rób” lub „przestań”;
- 3) komunikat niesie ze sobą dane i informacje, które mogą w konsekwencji, w dłuższym horyzoncie czasowym, pomóc w podejmowaniu decyzji – komunikat typu: bezpośrednio obserwowalna zmiana stanu świadomości i wiedzy odbiorcy – komunikat informacyjny.

Prakseologiczna koncepcja komunikacji obejmuje wyłącznie komunikaty informacyjne, i choć dwa pierwsze typy komunikatów dotyczą poleceń typu „rób” i „nie rób”, to nie mają one, już w założeniu, kontekstu perswazyjnego, rozumianego jako wpływanie „(...) na innych w celu osiągnięcia własnych celów”<sup>7</sup> lub manipulacyjnego<sup>8</sup>. Aktualnie powszechnie prezentowane poglądy na skuteczność komunikacji, właśnie z takiego powodu, wydają się nieetyczne, co nakazuje, aby odciąć się od nich<sup>9</sup>. W przypadkach komunikacji manipulacyjno-perswazyjnej podkreśla się, że: „(...) jest o tyle skuteczna, o ile uda nam się przekonać innych, aby robili to, czego od nich oczekujemy. Skuteczność

---

<sup>7</sup> Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności, WN PWN, Warszawa 2007, s.39.

<sup>8</sup> Cialdini R.B., Wywieranie wpływu na ludzi – teoria i praktyka, GWP, Gdańsk 2001.

<sup>9</sup> np. poradnik: Brzeškiewicz Z.W., Superłuchanie. Jak słuchać i być słuchanym, Agencja Wydawnicza COMES, Warszawa 1996.

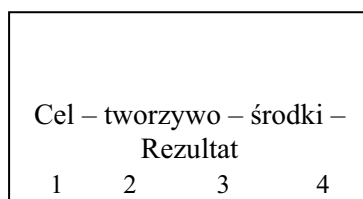
komunikacji oceniamy na podstawie naszej zdolności przekonywania innych i kierowania nimi w stronę, którą my wybieramy.”<sup>10</sup>

Przy przedstawionych wyżej warunkach i zastrzeżeniach, komunikowanie się w organizacji można zdefiniować **w znaczeniu węższym** jako funkcję czteroargumentową  $D f(x, y, s, z)$  gdzie:

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| x – podmiot działający (1)   | nadawca   |
| y – środki działania (3)     | kod językowy, (którym należy oddziaływać na tworzywo elementarne) |
| s – tworzywo elementarne (2) | zdarzenie rzeczywiste, naturalny stan rzeczy                      |
| z – wynik elementarny (4)    | redakcja komunikatu (wiadomość) (rezultat)                        |

W ujęciu modelowym przedstawiono to na rysunku 1.

**Rys. 1. Model działania komunikacyjnego w znaczeniu węższym w ujęciu prakseologicznym**



Źródło: Opracowanie własne.

W prezentowanym prakseologicznym spojrzeniu na komunikowanie, sprawność mierzy się ze względu na cel organizacji, jednak abstrahuje od sposobu jego określania<sup>11</sup>. Również społeczne potrzeby komunikacyjne

<sup>10</sup> Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności, WN PWN, Warszawa 2007, s.39.

<sup>11</sup> Dwa odmienne stanowiska w tej sprawie prezentują Crozier M., Friedberg E., L'acteur et le systeme. Les contraintes de l'action collective, Paris 1977 w: Współczesne teorie organizacji (red.) Koźmiński A.K., PWN, Warszawa 1983, s.251 np.: „Organizacja wyznacza obszary negocjacji między uczestnikami i warunki, na jakich mogą się one

członków organizacji są w tym podejściu uwzględnione w ograniczonym stopniu, ponieważ, po pierwsze są one szeroko już opisane w literaturze przedmiotu i po drugie dotyczą uprzednio rozważanych kanałów pozaformalnych. Zwłaszcza, że T. Kotarbiński uważa, że problemy powyższe są w: „rozumieniu czysto prakseologicznym, (...) całkowicie uniezależnione od odniesienia do emocjonalnej lub biologiczno – potrzebowej treści przeżyć lub dyspozycji.”<sup>12</sup>

Finalnym efektem prakseologicznego podejścia do komunikacji jest wypracowanie meta-wskaźnika syntetycznej formuły poprawności sprawnościowej działania komunikacyjnego. Przyjmuje on postać:

$$PS_k = \frac{Ak_k + P_k + K_k + Kon_k + D_k + B_k + Pt_k}{7} \rightarrow 1 \quad PS_k \in \langle 0;1 \rangle$$

Gdzie:

$PS_k$  – poprawność sprawnościowa komunikatu

$Ak_k$  – aktualność komunikatu

$P_k$  – (nie)pełność komunikatu

$K_k$  – komunikatywność komunikatu

$Kon_k$  – konkretność komunikatu

$D_k$  – dokładność komunikatu

$B_k$  – bezbłądność komunikatu

$Pt_k$  – prostota komunikatu

Jeśli:  $Pt_k = 1 - \frac{o}{w} = \frac{w}{w} - \frac{o}{w} = \frac{w-o}{w}$

to:

$$PS_k = \frac{\frac{a+d+z+p}{k} + \frac{s \times e}{w^2} + \frac{w-b}{w} + \frac{w-o}{w}}{7} = \frac{\frac{a+d+z+p}{k} + \frac{s \times e}{w^2} + \frac{2w-b-o}{w}}{7} \rightarrow 1g$$

dzie:

$a$  – część aktualna komunikatu

$d$  – dostarczany komunikat

---

odbywać. (...) Ograniczenia te zmuszają każdego z uczestników (...) do liczenia się z wymaganiami obowiązujących reguł i przyczyniania się w ten sposób – chcąc nie chcąc – do realizacji wspólnego celu”.

<sup>12</sup> Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, ZN im. Ossolińskich, Wrocław 1973, s.115.

- z* – część komunikatu zrozumiana przez odbiorcę
- p* – część komunikatu bezpośrednio i ściśle przydatna do realizacji celu działania
- k* – całość komunikatu<sup>13</sup>
- s* – liczba wyróżnionych szczegółów
- e* – liczba elementów informacyjnych w komunikacie
- b* – błędy
- o* – liczba ozdóbek (w sztukach)
- w* – wzorzec (norma)

Ujęcie prakseologiczne, tak jak to zostało wskazane wyżej, jest – w sensie metodologicznym – ujęciem nadrzędnym i uniwersalizowanym w stosunku do wcześniej zaprezentowanych ujęć zagadnień komunikowania się z punktu widzenia wąsko-specjalistycznie zakreślonych zainteresowań nauk szczegółowych, takich jak psychologia, socjologia, socjolingwistyka, socjokultura lub semiotyka.

#### 4. Zakończenie

Niniejsza propozycja może być punktem wyjścia do dalszych badań i analiz. Rozwijając w przyszłości, zaproponowane prakseologiczne podejście do zagadnień komunikacji można je udoskonalać, można na przykład: przebadać różnego typu instytucje (przedsiębiorstwa) i na tej podstawie określić wytyczne i założenia praktyczne do stosowania przedstawionego narzędzia albo opisać inny, nowy obszar funkcjonowania organizacji za pomocą metody wskaźnikowej zaczerpniętej i osadzonej na gruncie prakseologicznej teorii organizacji.

Powyższe podejście jest próbą formalizowania zagadnienia komunikacji na gruncie nauk o zarządzaniu, a zatem odnosi ową komunikację do obszaru organizacji.

W każdej nauce wszelkie działania poznawcze zmierzają do budowania teorii. W przypadku nauk nadających własnym teoriom postać

---

<sup>13</sup> = aktualne + zdezaktualizowane + dotyczące stanów przyszłych  
= niezbędna do zainicjowania procesu (decyzyjnego lub wykonawczego)  
= część zrozumiana + część niezrozumiana komunikatu  
= zawierające informacje bezpośrednio przydatne do realizacji celu oraz inne, także luźno związane z celem.



dedukcyjną odbywa się to poprzez przechodzenie od: nauk dedukcyjnych w stadium przedparadygmatycznym intuicyjnym, przez stadium aksjomatyczne intuicyjne, do aksjomatycznego abstrakcyjnego i wreszcie do teorii dedukcyjnych sformalizowanych<sup>14</sup>. A zatem w stronę sformalizowania nauki<sup>15</sup>. Formalizację definiuje się jako: „przekształcenie systemu twierdzeń wyrażonych w języku naturalnym w formuły, należące do jakiegoś systemu dedukcyjnego”<sup>16</sup>

Powstaje pytanie, kiedy dana nauka będzie w stanie zbudować taką formalną strukturę. Odpowiedź nie jest znana, ponieważ dla każdej nauki taki czas jest inny. Każda nauka empiryczna być może wcześniej czy później zbuduje swoją formalną strukturę.

Tutaj zastosowano metody formalizacji na gruncie nauk społecznych w takim fragmencie, w jakim jest to w chwili obecnej możliwe na gruncie nauk o zarządzaniu (nauka ta jest przecież przedstawicielem nauk społeczno – humanistycznych). Skoro każda nauka dąży do stanu sformalizowania, to jest to właśnie krok w stronę formalizacji.

Bibliografia:

1. Ajdukiewicz K., Logika pragmatyczna, PWN, Warszawa 1975
2. Brześkiewicz Z.W., Superśluchanie. Jak słuchać i być słuchanym, Agencja Wydawnicza COMES, Warszawa 1996
3. Cialdini R.B., Wywieranie wpływu na ludzi – teoria i praktyka, GWP, Gdańsk 2001
4. Czarnecki J.S., Organizacja jako kombinacja zasobów, w: Sobańska I (red.) Rachunek kosztów. Podejście operacyjne i strategiczne”, C.H. Beck, Warszawa 2009
5. Griffin E., Podstawy komunikacji społecznej, GWP, Gdańsk, 2003
6. Grzesiuk L., Korpolewska K., Zaburzenia komunikowania się neurotyków, ich poznawcze uwarunkowania i psychoterapia, w: Grzesiuk L. (red.), Zaburzenia komunikowania się neurotyków. Osobowościowe wyznaczniki nerwicy i psychoterapia, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1988
7. Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, ZN im. Ossolińskich, Wrocław 1973
8. Koźmiński A.K. (red.), Współczesne teorie organizacji, PWN, Warszawa 1983
9. Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, WN PWN, Warszawa 2004

---

<sup>14</sup> Ajdukiewicz K., Logika pragmatyczna, PWN, Warszawa 1975, s.181.

<sup>15</sup> Ibidem, s.173-217.

<sup>16</sup> Pszczołowski T., Mała Encyklopedia Prakseologii i Teorii Organizacji, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978, s.69.

10. Marshall G. (red.), Słownik Socjologii i Nauk Społecznych, WN PWN, Warszawa 2005
11. Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności, WN PWN, Warszawa 2007
12. Newcomb T.M., Turner R.H., Converse P.E., Psychologia społeczna. Studium interakcji ludzkich, PWN, Warszawa 1970
13. Nęcki Z., Komunikacja międzyludzka, Antykwa, Kraków 2000
14. Pszczołowski T., Mała Encyklopedia Prakseologii i Teorii Organizacji, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978
15. Sikorski Cz., Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji, C.H.Beck, Warszawa 2005
16. Stelmach W., Ciemne strony kierowania, Placet, Warszawa 2005
17. Zalewski A., Film i nie tylko – kognitywizm, emocje, realisty show, Universitas, Kraków 2003
18. Zieleniewski J., Organizacja zespołów ludzkich, PWN, Warszawa 1976

Magdalena Zalewska

### **Utility and application of praxiological approach to the communication process in the organization**

(Summary)

General way the representing the communication in the organization is borrowed from Monodisciplinary social sciences (eg.. psychology, sociology, social anthropology). In The presented article the praxiological approach to communication was proposed, as the alternative proposal, and simultaneously, placed on the ground of management sciences and universalized.