

Elżbieta Kwiatkowska

Akademia Wymiaru Sprawiedliwości

<https://orcid.org/0000-0002-8509-9120>

elzbieta.kwiatkowska@aws.edu.pl

Komunikacja interpersonalna jako kluczowy element zarządzania relacyjnego w organizacjach

Interpersonal communication as a key element of relational leadership in organizations

Streszczenie

Artykuł analizuje komunikację interpersonalną jako kluczowy komponent zarządzania relacyjnego. Pokazuje, że skuteczna komunikacja nie tylko przekazuje informacje, ale współtworzy relacje, kulturę organizacyjną i tożsamość zespołów. Podkreślono znaczenie kompetencji liderów w zakresie słuchania, dialogu i autentyczności oraz ich wpływ na efektywność organizacyjną. Przedstawiono również rekomendacje dla praktyki zarządzania.

Słowa kluczowe: komunikacja interpersonalna, zarządzanie relacyjne, lider, organizacja, zaufanie, kultura organizacyjna, dialog, przywództwo

Abstract

The article analyses interpersonal communication as a key component of relational leadership. It shows that effective communication is not only about transmitting information but also about co-creating relationships, organizational culture, and team identity. The importance of leaders' skills in listening, dialogue, and authenticity is highlighted, as well as their impact on organizational effectiveness. Recommendations for management practice are also provided.

Key words: interpersonal communication, relational leadership, leader, organization, trust, organizational culture, dialogue, leadership

Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznym otoczeniu społecznym, technologicznym i ekonomicznym, co wymaga nie tylko elastycznych struktur zarządczych, ale także rozwiniętych kompetencji komunikacyjnych liderów. W szczególności rośnie znaczenie tzw. zarządzania relacyjnego – podejścia, które traktuje jakość relacji interpersonalnych jako strategiczny zasób organizacji. Kluczowym komponentem tego modelu przywództwa jest komunikacja interpersonalna, która nie tylko warunkuje efektywność działań zespołowych, ale także wpływa na poziom zaangażowania, satysfakcji i dobrostanu pracowników. Jak zauważa Mary Uhl-Bien, relacyjne podejście do przywództwa opiera się na powtarzalnych interakcjach społecznych, w których lider pełni rolę koordynatora i moderatora procesów grupowych¹. W tym kontekście komunikacja przestaje być jedynie narzędziem przekazu informacji – staje się podstawowym mechanizmem budowania zaufania, współodpowiedzialności oraz wspólnej tożsamości organizacyjnej.

Celem niniejszego artykułu jest pogłębiona analiza znaczenia komunikacji interpersonalnej w kontekście nowoczesnych systemów zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji zarządzania relacyjnego. W tekście omówiono psychologiczne i neurokognitywne podstawy komunikacji, klasyfikacje i modele komunikacji interpersonalnej, a także znaczenie kompetencji komunikacyjnych lidera. Przedstawiono również główne założenia zarządzania relacyjnego oraz narzędzia wykorzystywane w tym podejściu, uzupełniając analizę przeglądem aktualnych badań empirycznych z tego obszaru.

Artykuł odnosi się do klasycznych teorii zarządzania, komunikacji i kultury organizacyjnej, stanowiących fundament współczesnego podejścia relacyjnego. Uwzględniono również kontekst organizacji edukacyjnych i publicznych, które stanowią specyficzne środowisko relacyjne. W tym ujęciu szczególnego znaczenia nabiera komunikacja interpersonalna jako narzędzie wspierające budowanie relacji i zaufania – zwłaszcza w realiach dynamicznych zmian technologicznych, upowszechnienia pracy hybrydowej oraz rosnącej roli sztucznej inteligencji. To właśnie kompetencje miękkie, takie jak empatia, samoświadomość czy umiejętność

¹ M. Uhl-Bien, *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*, „The Leadership Quarterly” 2006, vol. 17, s. 665.

prowadzenia dialogu, stają się kluczowe dla efektywnego funkcjonowania zespołów i organizacji.

Znaczenie komunikacji interpersonalnej w nowoczesnych organizacjach

Komunikacja interpersonalna stanowi rdzeń efektywnego funkcjonowania nowoczesnych organizacji, szczególnie tych opartych na wartościach partycypacji, współpracy i elastyczności. W modelach zarządzania relacyjnego, turkusowego czy zwinnego (*agile*), proces komunikowania się nie jest jedynie środkiem przekazu, ale staje się istotnym czynnikiem współtworzenia kultury organizacyjnej, zaufania oraz kapitału społecznego².

W literaturze przedmiotu Robbins i Judge wskazują na cztery zasadnicze funkcje komunikacji w organizacjach: informacyjną, motywacyjną, kontrolną oraz ekspresyjną³. Choć funkcje te pozostają aktualne, współcześnie poszerza się ich rozumienie – w dobie pracy hybrydowej, rosnącej różnorodności zespołów i zdecentralizowanych struktur komunikacja musi być bardziej intencjonalna, spójna i wspierająca.

Badania de Vries, Bakker-Pieper i Oostenveld wykazały, że styl komunikacyjny lidera (np. transformacyjny, autentyczny, wspierający) ma silny wpływ na klimat organizacyjny, satysfakcję z pracy oraz efektywność zespołową⁴. Szczegółne znaczenie przypisuje się otwartości komunikacyjnej, czyli gotowości do dzielenia się informacją, aktywnego słuchania i reagowania na sygnały emocjonalne innych członków organizacji. Współczesne badania prowadzone nad zespołami zdalnymi i hybrydowymi wskazują, że komunikacja interpersonalna ma bezpośredni wpływ na poczucie przynależności i spójność zespołu⁵. W warunkach braku kontaktu twarzą w twarz, zwiększa się rola precyzji językowej, intencji komunikacyjnej

² F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, przeł. A. Sowińska, Warszawa 2015, s. 65.

³ S. P. Robbins, T. A. Judge, *Organizational Behavior*, Harlow 2024, s. 339-340.

⁴ R.E. de Vries, A. Bakker-Pieper, W. Oostenveld, *Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes*, „Journal of Business and Psychology” 2010, vol. 25, no. 3, s. 375.

⁵ F.P., Morgeson, D.S., DeRue, E.P., Karam *Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes*, „Current Directions in Psychological Science” 2014, vol. 23, no. 3, s. 186.

oraz umiejętności zarządzania emocjami w komunikatach pisemnych i wirtualnych.

Z perspektywy neurokognitywnej, komunikacja interpersonalna aktywuje mechanizmy mózgu odpowiedzialne za teorię umysłu, empatię i wykrywanie intencji⁶. Dzięki temu możliwe jest przewidywanie reakcji współpracowników, co z kolei wspiera procesy współpracy, negocjacji i tworzenia zespołowej tożsamości. Oznacza to, że skuteczna komunikacja to nie tylko wymiana treści – ale również zarządzanie uwagą, relacjami i emocjami w środowisku społecznym. W nurcie badań nad zarządzaniem relacyjnym podkreśla się, że komunikacja interpersonalna pełni funkcję konstytutywną – współtworzy relacje i znaczenia⁷. Nie tylko przekazuje dane, ale kształtuje struktury sensów, wartości i wzorców zachowań. Tym samym liderzy, którzy posługują się językiem inkluzywnym, otwartym i empatycznym, są lepiej postrzegani, skuteczniejsi w mobilizowaniu zespołów i w budowaniu kapitału relacyjnego.

Badania nad komunikacją organizacyjną pokazują, że interpersonalne style oparte na autentyczności i współdzieleniu celów sprzyjają budowaniu poczucia sensu pracy oraz zwiększają gotowość pracowników do działań proaktywnych. W szczególności znaczenie mają mikrointerakcje: codzienne rozmowy, feedback, rytuały komunikacyjne – które kształtują zaufanie i kulturę współpracy. W nowoczesnych organizacjach rośnie również znaczenie kompetencji komunikacyjnych wśród liderów zmian. Jak podkreśla Hackman, umiejętność przeprowadzania trudnych rozmów, wyrażania niezgody w sposób konstruktywny i negocjowania znaczeń jest dziś równie ważna, jak wiedza ekspercka⁸. W dynamicznych środowiskach projektowych zdolność do prowadzenia otwartego dialogu i tworzenia przestrzeni do współdecydowania staje się istotą przywództwa.

Psychologiczne i neurokognitywne podstawy komunikacji interpersonalnej

Komunikacja interpersonalna nie jest jedynie społecznym zjawiskiem, lecz ma również głęboko zakorzenione podstawy psychologiczne

⁶ M. D. Lieberman, *Social: Why our brains are wired to connect*, New York 2013, s. 159.

⁷ M. Uhl-Bien, *Relational Leadership Theory...*, s. 667.

⁸ J.R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Boston 2022, s. 111.

i neurokognitywne. Nowoczesne badania z zakresu neuronauki społecznej dowodzą, że interakcje międzyludzkie są możliwe dzięki specyficznym mechanizmom przetwarzania społecznego obecnym w ludzkim mózgu. Szczególne znaczenie mają tu układy odpowiedzialne za teorię umysłu, empatię, rozpoznawanie emocji oraz synchronizację społeczną.

Jak podkreśla Lieberman, nasze mózgi są niejako „zaprogramowane” do tworzenia więzi a sieć neuronowa odpowiedzialna za myślenie społeczne aktywuje się automatycznie, nawet w stanie spoczynku⁹. Oznacza to, że komunikacja interpersonalna nie jest dodatkiem do funkcjonowania w organizacji, lecz bazowym mechanizmem kształtującym tożsamość jednostki i zespołu. Poprzez mimikrę, ton głosu, kontakt wzrokowy czy tempo mówienia, ludzie wchodzą w subtelą synchronizację, która wpływa na wzajemne zrozumienie i budowę zaufania.

Psychologia społeczna od lat wskazuje, że skuteczność komunikacyjna zależy od umiejętności rozpoznawania sygnałów niewerbalnych, zarządzania emocjami oraz adekwatnego reagowania w sytuacjach społecznych¹⁰. Daniel Goleman zwraca uwagę, że to właśnie kompetencje emocjonalne – takie jak samoświadomość, empatia czy samoregulacja – stanowią fundament skutecznej komunikacji w środowisku pracy¹¹.

W warunkach pracy zespołowej szczególne znaczenie ma tzw. inteligencja społeczna, czyli zdolność do adaptacji zachowań i komunikatów do kontekstu społecznego. Osoby o wysokiej inteligencji społecznej potrafią przewidywać potrzeby informacyjne innych, modulować sposób przekazu i skutecznie minimalizować napięcia komunikacyjne. Jest to szczególnie istotne w środowiskach zróżnicowanych kulturowo, hybrydowych lub wirtualnych¹².

Badania neurokognitywne wykazują również, że komunikacja oparta na współpracy aktywuje inne obszary mózgu niż komunikacja konfrontacyjna. Interakcje nacechowane empatią i synchronizacją interpersonalną wzmacniają poczucie bezpieczeństwa, co wpływa korzystnie na poziom zaangażowania i kreatywność członków zespołu¹³. Co więcej, proces komunikowania się nie ogranicza się do przekazywania informacji

⁹ M.D. Lieberman, *Social: Why Our Brains...*, s. 24–26, 142, 160.

¹⁰ M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1999, s. 53.

¹¹ D. Goleman, *Inteligencja społeczna: nowa nauka o relacjach międzyludzkich*, przeł. A. Jankowski, Poznań 2013, s. 66.

¹² D. Rock, J. Schwartz, *The neuroscience of leadership*, „Strategy+Business”, 2006, no. 43, s. 3.

¹³ J.T. Cacioppo, W. Patrick, *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection*, New York 2008, s. 145.

– obejmuje on także aktywne konstruowanie znaczeń. Zgodnie z koncepcją komunikacji konstytutywnej, relacje organizacyjne powstają i trwają właśnie dzięki nieustannym aktom komunikacyjnym¹⁴. Dlatego tak duże znaczenie ma jakość mikrointerakcji w codziennym funkcjonowaniu organizacji.

Modele i typologie komunikacji interpersonalnej

Komunikacja interpersonalna, choć jest zjawiskiem powszechnym i codziennym, została szczegółowo opisana w wielu modelach teoretycznych, które pomagają zrozumieć jej mechanizmy, zakłócenia i efektywność. W literaturze przedmiotu wyróżnia się zarówno modele liniowe, jak i interakcyjne oraz transakcyjne, które różnią się poziomem złożoności i podejściem do procesu komunikowania.

Najstarsze koncepcje, takie jak model Shannon-Weaver, przedstawiają komunikację jako proces jednokierunkowy, w którym nadawca przesyła komunikat do odbiorcy za pomocą kanału, przy czym sygnał może zostać zakłócony przez „szum”¹⁵. Choć model ten ma ograniczenia (nie uwzględnia kontekstu relacyjnego ani sprzężenia zwrotnego), do dziś wykorzystywany jest do analizy komunikacji w sytuacjach technicznych lub formalnych. Rozwinięciem tego podejścia są modele interakcyjne (np. model Schramma, 1954), które wprowadzają koncepcję sprzężenia zwrotnego i zakładają, że komunikacja to wymiana informacji między dwoma aktywnymi uczestnikami¹⁶. W modelach tych dużą wagę przykładają do kodowania i dekodowania komunikatów, co odzwierciedla znaczenie kompetencji językowych i kulturowych w komunikacji.

Współczesne ujęcia, reprezentowane przez modele transakcyjne, wskazują na wielowymiarowość komunikacji jako procesu jednocześnie werbalnego i niewerbalnego, świadomego i nieświadomego, emocjonalnego i poznawczego¹⁷. Uczestnicy komunikacji są tu postrzegani jako współtwórcy znaczeń, a sama interakcja ma charakter dynamiczny,

¹⁴ K.L. Ashcraft, T.R. Kuhn, F. Cooren, *Constitutional amendments: "Materializing" organizational communication*, „Academy of Management Annals”, 2009, vol. 3, no 1, s. 3.

¹⁵ C.E. Shannon, W. Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana 1949, s. 379.

¹⁶ W. Schramm, *How Communication Works*, [w:] W. Schramm (red.), *The Process and Effects of Mass Communication*, Urbana 1954, s. 83.

¹⁷ D.C. Barnlund, *A Transactional Model of Communication*, [w:] K.K. Sereno, C.D. Mortensen (red.), *Foundations of Communication Theory*, New York 1970, s. 85.

kontekstualny i symultaniczny. Z kolei podejścia systemowe, rozwinięte m.in. przez Watzlawicka i szkołę z Palo Alto, zwracają uwagę na komunikację jako część systemu relacji – „nie można się nie komunikować”, ponieważ każdy element zachowania (milczenie, gesty, mimika) niesie znaczenie¹⁸. Komunikacja staje się w tym ujęciu narzędziem organizowania rzeczywistości społecznej i negocjowania znaczeń.

Równolegle rozwijane są typologie komunikacji interpersonalnej, które klasyfikują ją według różnych kryteriów: ze względu na kanał (werbalna, niewerbalna, parawerbalna), funkcję (informacyjna, relacyjna, ekspresyjna, perswazyjna¹⁹), styl (agresywny, pasywny, asertywny, manipulacyjny²⁰), formę (formalna i nieformalna, synchroniczna i asynchroniczna), czy kierunek (jednokierunkowa, dwukierunkowa, wielokierunkowa). W literaturze zarządzania komunikacja bywa również klasyfikowana jako komunikacja zadaniowa (*task-oriented*), wspierająca (*supportive*), emocjonalna lub strategiczna²¹. Modele te pozwalają lepiej zrozumieć, jakie typy komunikacji są preferowane w danych kulturach organizacyjnych i jak przekładają się na efektywność pracy zespołowej.

Kompetencje komunikacyjne lidera w nowoczesnych organizacjach

Współczesne podejścia do przywództwa jednoznacznie wskazują, że kompetencje komunikacyjne stanowią fundament efektywnego zarządzania, szczególnie w kontekście organizacji opartych na współpracy, zaangażowaniu i zaufaniu. Lider nie tylko przekazuje informacje – jest współtwórcą znaczeń, budowniczym relacji i moderatorem napięć.

Do najważniejszych kompetencji komunikacyjnych lidera zalicza się umiejętność słuchania aktywnego, obejmującą okazywanie uwagi, potwierdzanie zrozumienia oraz empatyczne reagowanie. Równie istotna jest jasność i precyzja wypowiedzi, która powinna uwzględniać zarówno

¹⁸ P. Watzlawick, J.H. Beavin, D.D. Jackson, *Pragmatics of Human Communication*, Norton, New York 1967, s. 55.

¹⁹ R. Jakobson, *Closing Statement: Linguistics and Poetics*, [w:] T. A. Sebeok (red.), *Style in Language*, Cambridge 1960, s. 350.

²⁰ R.E. Alberti, M.L. Emmons, *Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships*, Oakland 2017, s. 81–86.

²¹ P. G. Clappitt, *Communicating for Managerial Effectiveness*, Thousand Oaks 2012, s. 27.

kontekst sytuacyjny, jak i zróżnicowanie odbiorców. Lider powinien także wykazywać się zdolnością do zarządzania emocjami – zarówno własnymi, jak i emocjami członków zespołu. Nieodzowną kompetencją jest również umiejętność prowadzenia rozmów trudnych oraz negocjacji, prowadzonych w duchu konstruktywności i poszukiwania wspólnych rozwiązań. Na efektywną komunikację wpływa także spójność przekazu – zgodność pomiędzy komunikatami werbalnymi, niewerbalnymi i działaniami – a także zdolność adaptowania stylu komunikacji do zmieniających się warunków, takich jak kontekst kulturowy, forma pracy czy etap rozwoju zespołu.

Według Hackmana i Johnsona skuteczna komunikacja lidera pełni trzy funkcje: kształtuje klimat organizacyjny, umożliwia współpracę oraz zwiększa motywację członków zespołu²². Autorzy ci podkreślają, że w zespołach zdecentralizowanych i samoorganizujących się lider pełni bardziej rolę facylitatora niż kontrolera – co wymaga większej świadomości komunikacyjnej.

Badania z ostatnich lat wskazują na silny związek między stylem komunikacji lidera a efektywnością zespołów. Jak pokazali Men, Qin i Jin, komunikacja autentyczna i inkluzyjna przyczynia się do wzrostu zaangażowania pracowników i poczucia bezpieczeństwa psychologicznego²³. W badaniach de Vriesa i współpracowników udowodniono, że styl wspierający i otwarty koreluje z wyższą satysfakcją z pracy i lepszymi wynikami zespołowymi²⁴.

Szczególną uwagę poświęca się również inteligencji komunikacyjnej lidera, rozumianej jako zdolność do strategicznego zarządzania znaczeniem – umiejętności tworzenia narracji, dostosowywania stylu komunikacji do sytuacji oraz prowadzenia dialogu opartego na zaufaniu i współodpowiedzialności^{25 26}.

W kontekście nowoczesnych metod zarządzania – takich jak turkusowe organizacje, agile leadership czy przywództwo służebne – liderzy powinni opierać się na komunikacji transparentnej, partycypacyjnej i dialogicznej. To właśnie poprzez komunikację manifestuje się kultura

²² M.Z. Hackman, C.E. Johnson, *Leadership: A Communication Perspective*, Long Grove 2018, s. 110.

²³ L.R. Men, Y.S. Qin, J. Jin, *Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory*, "International Journal of Business Communication" 2021/2022, vol. 59, no. 2, s. 195.

²⁴ R.E. de Vries, A. Bakker-Pieper, W. Oostenveld, *Leadership...*, s. 375.

²⁵ P.G. Clampitt, *Communicating for Managerial Effectiveness...*, s. 132–135

²⁶ D.J. Barrett, *Leadership Communication*, New York 2014, s. 9.

współpracy i odpowiedzialności, a nie poprzez formalne struktury czy hierarchie²⁷.

Zarządzanie relacyjne – istota i narzędzia

Współczesne koncepcje zarządzania coraz częściej odchodzą od linearnego, hierarchicznego modelu kierowania na rzecz paradygmatu relacyjnego, który zakłada, że to relacje międzyludzkie, a nie formalne struktury stanowią główną siłę napędową organizacji²⁸. Zarządzanie relacyjne nie jest więc kolejną metodą zarządzania – to całościowe podejście do organizowania pracy, przywództwa i komunikacji, które koncentruje się na jakości interakcji i budowaniu kapitału relacyjnego²⁹.

W centrum tej koncepcji znajduje się założenie, że organizacje są systemami społecznymi, tworzonymi i podtrzymywanymi przez relacje. Przywództwo nie polega więc wyłącznie na wydawaniu poleceń, ale na tworzeniu przestrzeni dla dialogu, współuczestnictwa i współtworzenia sensów³⁰. Kluczowe znaczenie zyskują pojęcia takie jak: zaufanie, bezpieczeństwo psychologiczne, współodpowiedzialność i inkluzywność.

W badaniach Uhl-Bien i Ospina wskazuje się, że liderzy relacyjni nie koncentrują się na swojej pozycji, ale raczej na tym, jakie relacje budują w zespołach i jakie procesy komunikacyjne uruchamiają. Przyjmują oni rolę „facylitatora sensów” (*sensemaking facilitator*) i inicjatora wspólnych działań, bazując na autentyczności, empatii i uważności³¹.

Zarządzanie relacyjne wiąże się ściśle z turkusowym paradygmatem organizacyjnym, który zakłada decentralizację władzy, rozwój samoorganizujących się zespołów oraz wzmacnianie autonomii i motywacji wewnętrznej pracowników³². W tym kontekście relacje nie tylko ułatwiają funkcjonowanie – one stanowią fundament i formę istnienia organizacji. Wdrażanie podejścia relacyjnego wymaga nie tylko zmiany postaw, ale również konkretnych narzędzi, które wspierają jakość interakcji

²⁷ F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji...*, s. 376.

²⁸ M. Uhl-Bien, *Relational Leadership Theory...*, s. 665.

²⁹ A. L. Cunliffe, M. Eriksen, *Relational leadership*, „Human Relations” 2011, vol. 64, no. 11, s. 1436.

³⁰ W.H. Drath, C.D. McCauley, C.J. Palus, E. Van Velsor, P.M. G. O'Connor, J. B. McGuire, *Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership*, „The Leadership Quarterly” 2008, vol. 19, no. 6, s. 636.

³¹ M. Uhl-Bien, S. Ospina, *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*, „Leadership Quarterly” 2020, vol. 31, no. 1, s. 102.

³² F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji...*, s. 82.

i współpracy w organizacji. Przykładem są dialogi strategiczne, czyli cykliczne spotkania oparte na wspólnym definiowaniu kierunków działań, wartości i wyzwań. Nie są to klasyczne zebrania, lecz przestrzenie współtworzenia³³. Istotną rolę odgrywa także feedback 360° oraz kultura informacji zwrotnej – zamiast jednostronnej oceny, promuje się systematyczne, wielostronne dzielenie się refleksją w atmosferze zaufania. Facylitacja procesów grupowych pozwala moderować spotkania i warsztaty z uwzględnieniem dynamiki relacji, emocji i ról psychologicznych. Mapowanie relacji, czyli analiza sieci współpracy w organizacji (*Social Network Analysis*), umożliwia identyfikowanie silnych i słabych ogniw relacyjnych. Rytuały komunikacyjne i rytmy pracy – takie jak poranne odprawy, kręgi decyzyjne czy *check-in/check-out* – stanowią mikrostruktury wzmacniające codzienną współobecność. Coaching relacyjny i grupowy rozwijają kompetencje komunikacyjne, umiejętność rozwiązywania konfliktów oraz tworzenia relacji o wysokiej jakości. Ważnym elementem jest także *storytelling* organizacyjny, czyli dzielenie się narracjami i historiami, które budują poczucie wspólnoty i identyfikacji z misją organizacji³⁴.

W badaniach potwierdzono, że organizacje stosujące narzędzia relacyjne mają wyższy poziom retencji pracowników, efektywniejsze zespoły projektowe oraz silniejsze powiązanie strategii z kulturą organizacyjną³⁵.

Zarządzanie relacyjne nie jest domeną wyłącznie sektora prywatnego. W sektorze edukacyjnym i instytucjach publicznych – szczególnie tych wdrażających partycypacyjne modele zarządzania (np. szkoły demokratyczne, uniwersytety kolegialne, urzędy wdrażające budżety obywatelskie) – relacje międzyludzkie są centralnym mechanizmem działania. Badania A. Hargreavesa i M. Fullana wskazują, że szkoły o wysokim poziomie tzw. kapitału zawodowego cechuje przede wszystkim kultura wzajemności, otwartości i dzielenia się wiedzą³⁶. Z kolei w administracji publicznej podejścia relacyjne są wykorzystywane w zarządzaniu sieciovym,

³³ W. Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, New York 1999, s. 19.

³⁴ S. Denning, *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action Through Narrative*, San Francisco 2007, s. 43.

³⁵ A.M. Grant, M. Hartley, *Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace*, „Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice” 2013, vol. 6, no. 2, s. 107; J. Macnamara, A. Zerfass, *Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice*, „International Journal of Strategic Communication” 2018, vol. 12, no. 4, s. 488. A. Hargreaves, M. Fullan, *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*, London – New York 2012, s. 98.

³⁶ A. Hargreaves, M. Fullan, *Professional Capital...*, s. 98.

budowaniu partnerstw międzyinstytucjonalnych i angażowaniu obywateli³⁷.

Modele i typologie komunikacji interpersonalnej jako narzędzie analizy relacyjnego zarządzania

W analizie procesów komunikacyjnych w nowoczesnych organizacjach kluczowe znaczenie ma wykorzystanie modeli i typologii komunikacji interpersonalnej, które pozwalają nie tylko opisywać, ale i projektować interakcje organizacyjne w sposób wspierający relacyjne zarządzanie. Modele te stają się narzędziem diagnozy i doskonalenia kultury komunikacyjnej, co jest szczególnie istotne w organizacjach opartych na zaufaniu, partycypacji i wspólnym tworzeniu znaczeń.

Jednym z najbardziej znanych i najczęściej przywoływanych ujęć jest klasyczny model transmisyjny stworzony przez Shannona i Weavera, który ujmuje komunikację jako jednokierunkowy przekaz informacji od nadawcy do odbiorcy w ramach zamkniętego systemu kodowania i dekodowania sygnałów³⁸. Choć model ten znajduje zastosowanie w analizie przepływów informacyjnych, szczególnie w kontekście procedur i działań operacyjnych, jego ograniczeniem jest nieuwzględnianie aspektów relacyjnych, kontekstu emocjonalnego i społecznego, które są kluczowe w organizacjach opartych na współpracy.

W związku z tym w analizie komunikacji w relacyjnym zarządzaniu częściej wykorzystywane są modele interakcyjne i transakcyjne. Schramm zaproponował ujęcie komunikacji jako procesu dwukierunkowego, podkreślając rolę wspólnego pola doświadczeń nadawcy i odbiorcy³⁹. Jeszcze dalej poszedł Barnlund, który w modelu transakcyjnym ukazał komunikację jako proces równoczesnego nadawania i odbierania sygnałów przez uczestników, zanurzony w szerszym kontekście społecznym i interpretacyjnym⁴⁰. Modele te są szczególnie przydatne w analizie organizacji partycypacyjnych, opartych na dialogu i współtworzeniu. Z perspektywy

³⁷ J.M. Bryson, B.C. Crosby, L. Bloomberg, *Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management*, „Public Administration Review” 2014, vol. 74, no. 4, s. 448.

³⁸ C. Shannon, W. Weaver, *The Mathematical Theory...*, s. 380–382.

³⁹ W. Schramm, *How Communication Works...*, s. 12.

⁴⁰ D.C. Barnlund, *A Transactional Model of Communication...*, s. 83–92.

zarządzania oznacza to, że komunikacja nie jest wyłącznie instrumentem realizacji celów, lecz staje się samą istotą zarządzania – procesem negocjowania znaczeń, wartości i tożsamości organizacyjnej. Jak zauważają Fairhurst i Connaughton, w nurcie przywództwa komunikacyjnego rola lidera polega przede wszystkim na konstruowaniu ram interpretacyjnych, angażowaniu zespołów i tworzeniu warunków do wspólnego podejmowania decyzji⁴¹.

Typologie komunikacji interpersonalnej pozwalają zidentyfikować i zrozumieć różnorodne formy interakcji, które mają kluczowe znaczenie dla kształtowania relacji w organizacjach. Do najczęściej stosowanych podziałów należą: komunikacja werbalna i niewerbalna, komunikacja formalna i nieformalna, a także komunikacja synchroniczna i asynchroniczna. Komunikacja niewerbalna odgrywa ważną rolę w budowaniu zaufania i autentyczności, szczególnie w kontaktach bezpośrednich⁴². Komunikacja formalna obejmuje z góry ustalone kanały i formy (np. zebrania, raporty), natomiast komunikacja nieformalna, oparta na spontanicznych interakcjach, ma ogromne znaczenie dla kultury organizacyjnej i klimatu relacyjnego⁴³. Podział na komunikację synchroniczną i asynchroniczną jest szczególnie istotny w środowiskach hybrydowych i rozproszonych, gdzie efektywność zespołów zależy nie tylko od dostępnych technologii, ale również od umiejętności zarządzania czasem i rytmem komunikacji⁴⁴.

W literaturze coraz większą uwagę zwraca się na typologie stylów komunikacyjnych w przywództwie. De Vries, Bakker-Pieper i Oostenveld wyróżniają m.in. styl autorytarny, wspierający, coachingowy i ko-kreacyjny, wskazując, że style oparte na dialogu i otwartości korelują z wyższą efektywnością zespołów oraz większą satysfakcją pracowników⁴⁵. Znaczenie ma tu intencjonalność komunikacji – nie tylko *co* i *jak* się komunikuje, ale *po co* i *w jakim celu*.

Zgodnie z teorią przywództwa relacyjnego (*relational leadership theory*), rozwijaną przez Uhl-Bien (2006), komunikacja nie jest jedynie procesem przesyłu informacji, lecz aktem współtworzenia rzeczywistości

⁴¹ G.T. Fairhurst, S.L. Connaughton, *Leadership: A communicative perspective*, „Leadership” 2014, vol. 10, no. 1, s. 20.

⁴² A. Mehrabian, *Nonverbal Communication*, New Brunswick 2007, s. 45.

⁴³ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 2010, s. 235–238.

⁴⁴ M.B. Hinds, C. Kiesler, *Communication across boundaries: Work, structure, and use of communication technologies in a large organization*, „Organization Science” 2002, vol. 13, no. 3, s. 283–285.

⁴⁵ R.E. de Vries, A. Bakker-Pieper, R. Oostenveld, *Leadership ...*, s. 373.

organizacyjnej⁴⁶. Relacje i tożsamość organizacyjna są konstruowane poprzez codzienne interakcje, narracje i dialogi. Cloke (2022) pisze wprost o potrzebie kształcenia liderów jako „architektów dialogu” – osób potrafiących budować przestrzeń do rozmowy, rozwiązywania konfliktów i dzielenia się odpowiedzialnością⁴⁷.

Nowoczesne modele komunikacji powinny więc uwzględniać procesy *sensemaking*, *co-narration* oraz negocjowania ról i wartości. Komunikacja staje się narzędziem konstituowania wspólnoty organizacyjnej, nie tylko przekazywania poleceń czy informacji.

Współczesne technologie komunikacyjne znacząco wpływają na sposób zarządzania i kształtowania relacji w organizacjach. Platformy takie jak Slack, Microsoft Teams czy Trello modyfikują strukturę relacji, ułatwiając decentralizację i tworzenie „wirtualnych wspólnot praktyki”⁴⁸. Modele komunikacji cyfrowej wymagają jednak od liderów nowych kompetencji: zarządzania przejrzystością, emocjami w środowisku cyfrowym, a także stosowania zasad etykiety online (netykiety).

W koncepcjach takich jak turkusowe organizacje, komunikacja staje się podstawą samozarządzania – nie tylko narzędziem koordynacji, ale sposobem istnienia organizacji jako wspólnoty sensu⁴⁹.

Komunikacja jako narzędzie kształtowania relacyjnej kultury organizacyjnej

Komunikacja odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu relacyjnej kultury organizacyjnej. Taka kultura opiera się na wartościach takich jak zaufanie, współpraca, otwartość i wzajemne wsparcie. Komunikacja interpersonalna pełni w tym kontekście funkcję nie tylko operacyjną, ale również tożsamościową i kulturotwórczą, umożliwiając przekazywanie wartości, wzorców zachowań i norm organizacyjnych. Edgar Schein wskazuje, że kultura organizacyjna kształtuje się poprzez artefakty, wartości oraz podstawowe założenia, które są utrwalane i reprodukowane właśnie

⁴⁶ M. Uhl-Bien, *Relational Leadership Theory...*, s. 655–659, 674.

⁴⁷ K. Cloke, *Politics, Dialogue, and the Evolution of Democracy*, New York 2022, s. 46.

⁴⁸ J. Hanson, *The Social Media Revolution: An Economic Encyclopedia of Friending, Following, Texting, and Connecting*, Santa Barbara 2016, s. 87–90, 421–423.

⁴⁹ F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji...*, s. 352.

dzięki komunikacji. Proces ten nie pozostaje neutralny – komunikacja liderów, rytuały, język i metafory organizacyjne służą nie tylko wymianie informacji, ale przede wszystkim budowaniu wspólnego sensu działania⁵⁰.

W badaniach Geerta Hofstedeego zwrócono uwagę, że kultura organizacyjna jest silnie zakorzeniona w kulturze narodowej i jej wymiarach, takich jak dystans władzy, unikanie niepewności czy indywidualizm versus kolektywizm. Skuteczna komunikacja wewnętrzna w organizacjach funkcjonujących w środowisku wielokulturowym wymaga uwzględnienia tych uwarunkowań⁵¹.

Model wartości konkurujących Camerona i Quinna ukazuje zróżnicowanie stylów komunikacyjnych w zależności od typu kultury organizacyjnej. Na przykład w kulturze klanowej dominuje komunikacja wspierająca, oparta na partycypacji i empatii, podczas gdy w kulturze rynkowej przeważa język rywalizacji i efektywności⁵².

Coraz większe znaczenie w nowoczesnym zarządzaniu mają organizacje intencjonalnie rozwojowe (*deliberately developmental organizations* – DDO), w których komunikacja stanowi przestrzeń świadomego rozwoju, dzielenia się trudnościami, informacji zwrotnej oraz otwartego dialogu⁵³. Zbliżone podejście prezentuje koncepcja organizacji uczącej się Petera Senego, według której komunikacja warunkuje proces uczenia się zarówno jednostek, jak i całych systemów⁵⁴.

Współczesne koncepcje przywództwa – takie jak *servant leadership* czy *leadership based on values* – podkreślają znaczenie transparentnej, autentycznej i etycznej komunikacji. Przywódcy, którzy potrafią budować psychologiczne bezpieczeństwo, angażować pracowników w dialog i wzmacniać poczucie sensu pracy, realnie kształtują relacyjną kulturę organizacyjną⁵⁵. Komunikacja jest w tym ujęciu głównym nośnikiem kultury – zakodowane są w niej oczekiwania wobec członków organizacji, sposoby reagowania na konflikty, poziom tolerancji dla błędów i innowacyjności, a także styl podejmowania decyzji. Jak wskazuje Barrett, liderzy powinni

⁵⁰ E.H. Schein, *Organizational Culture...* s. 23–26, 252–258.

⁵¹ G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks 2001, s. 83–125.

⁵² K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, San Francisco 2011, s. 40–45, 92–93.

⁵³ R. Kegan, L.L. Lahey, *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*, Boston 2016, s. 47–52.

⁵⁴ P.M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York 2006, s. 9–14.

⁵⁵ A.M. Grant, *Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership*, „Academy of Management Journal” 2012, vol. 55, no. 2, s. 460–463.

traktować komunikację jako strategiczne narzędzie kształtowania kultury organizacyjnej – nie tylko poprzez przekaz, lecz także przez aktywne słuchanie, modelowanie postaw i autentyczną obecność⁵⁶.

Wnioski i rekomendacje

Analiza komunikacji interpersonalnej w kontekście zarządzania relacyjnego wskazuje, że nie stanowi ona jedynie kanału przekazywania informacji, lecz pełni funkcję kluczowego mechanizmu współtworzenia tożsamości organizacyjnej, budowania kultury opartej na zaufaniu oraz wspierania rozwoju zespołów. W podejściu współczesnym – zarówno w organizacjach sektora prywatnego, jak i publicznego – skuteczna komunikacja staje się warunkiem niezbędnym dla utrzymania spójności i elastyczności organizacyjnej.

Wyniki analiz teoretycznych i empirycznych wyraźnie ukazują związek pomiędzy stylem komunikacyjnym lidera a poziomem zaangażowania pracowników, ich satysfakcją zawodową i efektywnością zespołów. Szczegółnego znaczenia nabierają tu umiejętności aktywnego słuchania, prowadzeniem dialogu, zarządzaniem emocjami oraz autentycznością przekazu⁵⁷. Kultura organizacyjna – w świetle klasycznych ujęć Scheina, Hofstedeego czy Camerona i Quinna – nie funkcjonuje w oderwaniu od komunikacji, lecz jest przez nią nieustannie tworzona, przekazywana i wzmacniana⁵⁸. Komunikacja nie tylko je odzwierciedla, ale również modeluje i umacnia.

W warunkach rosnącej złożoności środowiska pracy, zarządzanie relacyjne oparte na transparentnej i partycypacyjnej komunikacji przestaje być opcją, a staje się koniecznością. Przykłady organizacji intencjonalnie rozwojowych (DDO)⁵⁹ oraz tych, które funkcjonują zgodnie z ideą turkusowego zarządzania⁶⁰, pokazują, że inwestycja w relacje przekłada się na większą innowacyjność, lojalność zespołów i trwałość kultury organizacyjnej.

⁵⁶ D.J. Barrett, *Leadership Communication*, New York 2014, s. 22–25.

⁵⁷ L.R. Men, Y.S. Qin, J. Jin, *Fostering Employee Trust...*, s. 205.

⁵⁸ E.H. Schein, *Organizational Culture...*, s. 232.

⁵⁹ R. Kegan, L.L. Lahey, *An Everyone Culture...*, s. 47–52.

⁶⁰ F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji...*, s. 388.

Coraz wyraźniej widać, że o długofalowym sukcesie organizacji nie decydują jedynie procedury czy struktury, lecz przede wszystkim jakość relacji międzyludzkich – a te tworzą się i rozwijają poprzez komunikację. Przyszłość efektywnego zarządzania należy zatem do relacji wspieranych przez świadomą, empatyczną i odpowiedzialną komunikację. Jej brak skutkuje nie tylko wzrostem rotacji pracowników, spadkiem zaangażowania czy osłabieniem identyfikacji z organizacją, lecz może także pogłębiać zjawisko wypalenia zawodowego. Warto również podkreślić, że brak spójnej i wspierającej komunikacji może znacząco pogłębiać zjawisko wypalenia zawodowego – według raportu Gallupa z 2025 roku, aż 59% pracowników na świecie (dane z 2023 r.) doświadcza wysokiego poziomu stresu w pracy, a to właśnie jakość relacji z przełożonym i zespołem okazuje się jednym z najskuteczniejszych czynników chroniących przed jego destrukcyjnym wpływem.⁶¹ W obliczu dynamicznych zmian technologicznych i społecznych, kompetencje komunikacyjne przestają być dodatkiem, stają się fundamentem budowania trwałych relacji organizacyjnych. To one decydują dziś o zaangażowaniu, identyfikacji z misją organizacji, a także o dobrostanie pracowników. Ich rola będzie tylko rosła, niezależnie od tego, czy komunikujemy się twarzą w twarz, czy przez ekran.

⁶¹ Gallup, *State of the Global Workplace 2025*, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> [dostęp: 05.07.2025].

Bibliografia

1. Alberti R. E., Emmons M. L., *Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships*, Oakland 2017.
2. Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1999.
3. Ashcraft K. L., Kuhn T. R., Cooren F., *Constitutional amendments: "Materializing" organizational communication*, „Academy of Management Annals” 2009, vol. 3, no. 1.
4. Barnlund D. C., A Transactional Model of Communication, [w:] Sereno K. K., Mortensen C.D. (red.), *Foundations of Communication Theory*, New York 1970.
5. Barrett D. J., *Leadership Communication*, New York 2014.
6. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L., *Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management*, „Public Administration Review” 2014, vol. 74, no. 4.
7. Cacioppo J. T., Patrick W., *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection*, New York 2008.
8. Cameron K. S., Quinn R. E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, San Francisco 2011.
9. Clappitt P. G., *Communicating for Managerial Effectiveness*, Thousand Oaks 2012.
10. Cloke K., *Politics, Dialogue, and the Evolution of Democracy*, New York 2022.
11. Cunliffe L., Eriksen M., *Relational leadership*, „Human Relations” 2011, vol. 64, no. 11.
12. de Vries R. E., A. Bakker-Pieper, R. Oostenveld, *Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes*, „Journal of Business and Psychology” 2010, vol. 25, no. 3.
13. Denning S., *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action Through Narrative*, San Francisco 2007.
14. Drath W. H., McCauley C. D., Palus C. J., Van Velsor E., O'Connor P. M. G., McGuire J. B., *Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology of Leadership*, „The Leadership Quarterly” 2008, vol. 19, no. 6.
15. Fairhurst G. T., Connaughton S. L., *Leadership: A communicative perspective*, „Leadership” 2014, vol. 10, no. 1.
16. Goleman D., *Inteligencja społeczna: nowa nauka o relacjach międzyludzkich*, przeł. A. Jankowski, Poznań 2013.
17. Grant A. M., Hartley M., *Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace*, „Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice” 2013, vol. 6, no. 2.

18. Grant A. M., *Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership*, „Academy of Management Journal” 2012, vol. 55, no. 2.
19. Hackman J. R., *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Boston 2002.
20. Hackman M. Z., Johnson C. E., *Leadership: A Communication Perspective*, Long Grove 2018.
21. Hargreaves A., Fullan M., *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*, London – New York 2012.
22. Hinds M. B., Kiesler C., *Communication across boundaries: Work, structure, and use of communication technologies in a large organization*, „Organization Science” 1995, vol. 6, no. 4.
23. Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks 2001.
24. Ingram M., Goldstein R., *Communicative Leadership in Social Enterprise Contexts*, „Journal of Social Entrepreneurship” 2023, vol. 14, no. 1.
25. Isaacs W., *Dialogue and the Art of Thinking Together*, New York 1999.
26. Jakobson R., *Closing Statement: Linguistics and Poetics*, [w:] T. A. Sebeok (red.), *Style in Language*, MIT Press, Cambridge 1960.
27. Kegan R., Lahey L. L., *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*, Boston 2016.
28. Laloux F., *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, przeł. Konieczniak M., Warszawa 2015.
29. Hanson J., *The Social Media Revolution: An Economic Encyclopedia of Friending, Following, Texting, and Connecting*, Santa Barbara 2016.
30. Lieberman M. D., *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect*, New York 2013.
31. Macnamara J., Zerfass A., *Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice*, „International Journal of Strategic Communication” 2018, vol. 12, no. 4.
32. Mehrabian A., *Nonverbal Communication*, New Brunswick 2007.
33. Men L. R., Qin Y. S., Jin J., *Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory*, „International Journal of Business Communication” 2021/2022, vol. 59, no. 2.
34. Morgeson F. P., DeRue D. S., Karam E. P., *Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes*, „Current Directions in Psychological Science” 2014, vol. 23, no. 3.
35. Robbins S. P., Judge T. A., *Organizational Behavior*, Harlow 2024.

36. Rock D., Schwartz J., The neuroscience of leadership, „Strategy+ Business” 2006, no. 43.
37. Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 2010.
38. Schramm W., *How Communication Works*, [w:] Schramm W. (red.), *The Process and Effects of Mass Communication*, Urbana 1954.
39. Senge P. M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York 2006.
40. Shannon C. E., Weaver W., *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana 1949.
41. Uhl-Bien M., Ospina S., *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*, „The Leadership Quarterly” 2020, vol. 31, no. 1.
42. Uhl-Bien M., *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*, „The Leadership Quarterly” 2006, vol. 17, no. 6.
43. Watzlawick P., Beavin J. H., Jackson D. D., *Pragmatics of Human Communication*, New York 1967.

Źródło internetowe:

Gallup, *State of the Global Workplace 2025, Understanding Employees, Informing Leaders* <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> [dostęp: 05 lipca 2025].

