

ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS
FOLIA OECONOMICA 4 (304), 2014

Małgorzata Kołodziejczak, Magdalena Zalewska-Turzyńska***

**ZATORY KOMUNIKACYJNE W ORGANIZACJI
– ZARYS KONCEPCJI**

1. WPROWADZENIE

Współczesne organizacje, chcące sprostać wymogom otoczenia organizacyjnego, powinny posiadać walor elastyczności umożliwiający szybką reakcję organizacji w zakresie podejmowania decyzji i wprowadzania zmian organizacyjnych. Analizę elastyczności organizacji przeprowadzić można spoglądając na nią przez pryzmat zachodzących w niej różnorodnych procesów – u ich wszystkich podstaw leżą te, które są związane z komunikowaniem się w organizacji, są bowiem nieodłącznie przypisane człowiekowi, ludziom, a zatem i organizacji.

Łącząc zagadnienie elastyczności organizacyjnej z procesami komunikowania, za cel postawiono stworzenie zarysu koncepcji zatorów komunikacyjnych w organizacji, jako bytów zagrażających osiągnięciu przez nią waloru potrzebnej elastyczności. W niniejszym opracowaniu postawiono tezę, że komunikacyjne zatory w organizacji mają wpływ na elastyczność organizacji, można dokonać ich klasyfikacji oraz, że istnieje możliwość przeciwdziałania ich powstawaniu. Zdecydowano się posłużyć metaforą (Morgan 1997: 11) i osadzić wybrane zagadnienie komunikowania się w organizacji w kontekście podejścia systemowego do niej – pozwala ono uwzględniać wzajemne wpływy i zależności tak w poszczególnych jej podsystemach, jak i między nimi oraz organizacją i jej otoczeniem. Tak określony cel stał się podstawą struktury niniejszego opracowania. W pierwszej kolejności przedstawiono pojęcie elastyczności organizacji, które powiązano z zagadnieniami komunikowania. Na tak przygotowanym gruncie – w sposób modelowy – osadzono i opisano zjawisko komunikacyjnego zatoru w organizacji. W postępowaniu badawczym posłużono się metodą analizy literatury oraz wnioskowania przez analogię (Konecki 2000: 61-64; Kaufmann 2010).

* dr, adiunkt, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** dr inż., adiunkt, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

2. ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACYJNA A KOMUNIKOWANIE SIĘ W ORGANIZACJI

Elastyczność jest pojęciem niejednoznacznym i wielowymiarowym, występuje na gruncie wielu dziedzin, najczęściej w postaci związku wyrazów – np. elastyczność cenowa popytu, elastyczność rynku pracy, elastyczność polimerów itd. Na gruncie zarządzania pojawiło się pojęcie elastyczności organizacyjnej. Na ogół bywa ono kojarzone ze zdolnością adaptacji organizacji do otoczenia, warunkowanej listą pewnych jej cech lub bezpośrednio związanej z metodami jej osiągania. Wyzwaniem staje się więc odkrywanie i wykorzystywanie tych właściwości oraz procesów organizacji, które mogą przełamywać problem niewystarczającego stopnia elastyczności organizacji w odniesieniu do poszczególnych aspektów i obszarów zarządzania organizacją, takich jak np.: pracy, oferty produktowej, wykorzystania maszyn, przepływów materiałowych, działalności organizacyjnej, rozwoju, rozmiarów działania, portfela asortymentowego, wprowadzania nowych produktów itd. (Kołodziejczak, Zalewska-Turzyńska 2013: 133-134).

J. Brillman zakłada, że elastyczna jest taka organizacja, która jest wyposażona w następujące cechy (Brillman 2002: 391) zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci, sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania, krótkie procesy decyzyjne wynikające z płaskiej struktury oraz uprawomocnienia pracowników wykonawczych, personel przyzwyczajony do zmian.

Wszystkie powyżej wymienione cechy elastyczności organizacyjnej posiadają wspólny mianownik w postaci możliwości ich realizacji za pomocą procesów komunikacyjnych¹, obejmujących obszary zarówno wewnątrz organizacji jak i na zewnątrz. Komunikacja – jako jeden z wachlarzy dostępnych parametrów osiągania pożądanego stopnia elastyczności organizacji i stopień sprawności realizowania procesów komunikacyjnych – może przyczyniać się do podniesienia lub obniżenia tego parametru.

3. ZATOR KOMUNIKACYJNY W ORGANIZACJI – ISTOTA, KLASYFIKACJA I PRZYCZYNY POWSTAWANIA

Podejście systemowe zakłada, że organizacja jest systemem otwartym, a zbiór jej cech pozwala traktować ją jako system naturalny – wszakże powstaje jako system sztuczny, ale wykazuje cechy organizmów żywych (Koźmiński 1979: 13-35; Koźmiński 1983: 77-78; Bielski 1992: 81-84). Możliwa staje

¹ Szerzej o procesach komunikacyjnych między innymi: (Shannon 1948; Fiske 2003; Sikorski 2005; Zalewska-Turzyńska 2012: 63-84).

się zatem próba analizowania organizacji przez pryzmat wiedzy biologicznej oraz posługiwanie się terminami z tej dyscypliny (Bertalanffy 1984: 69-72). Należy podkreślić, że nauki znajdujące się we wczesnym stadium rozwoju, nie dysponując dostatecznie ukształtowanym aparatem pojęciowym, poznawczym i metodologicznym, często posługują się metaforycznym opisem i wyjaśnianiem badanej rzeczywistości – metafory opisują badaną rzeczywistość w sposób obrazowy i jednocześnie cząstkowy.

W medycynie zatorom określa się „groźny dla zdrowia i życia incydent związany z układem krążenia. Jest to nagle zablokowanie tętnicy przez stały, półstały lub gazowy tzw. materiał zatorowy, przeniesiony w miejsce zacopowania przez krew. (...) Rozległy zator jest zwykle śmiertelny. Chorego może uratować jedynie błyskawiczna operacja polegająca na natychmiastowym usunięciu skrzepu, blokującego przepływ krwi” (Medserwis).

Na płaszczyźnie nauk o zarządzaniu zatorom komunikacyjnym należy nazwać blokadę, która uniemożliwia prawidłowy przepływ komunikatów i informacji niezbędnych do jej funkcjonowania. Dla opisanego i zobrazowania zatorów komunikacyjnych w niniejszym opracowaniu posłużono się modelowym ujęciem z wykorzystaniem tzw. macierzy Eisenhower'a – zastąpiono tym samym przeprowadzenie realnego eksperymentu rozumowaniem polegającym na teoretycznym wyodrębnieniu zmiennych niezależnych oraz ich wpływie na badaną rzeczywistość.

Dwight D. Eisenhower – generał i prezydent USA wypowiedział kiedyś zdanie: *To co ważne rzadko bywa pilne, a to co pilne rzadko bywa ważne. (What is important is seldom urgent and what is urgent is seldom important)*. Ze skrzyżowania ze sobą cech pilności i ważności rozciągniętych na krańcach kontynuów powstała czteropolowa macierz (rys. 1) nazywana w różnoraki sposób: System Eisenhower'a (*Eisenhower system*), Siatka Eisenhower'a (*Eisenhower grid*), Pola Eisenhower'a (*Eisenhower boxes*), Zasada Eisenhower'a (*Eisenhower principle*) lub Kwadrat Eisenhower'a (*Eisenhower square*). Steven Convey przyczynił się do spopularyzowania i wykorzystywania macierzy w praktyce zarządzania (Convey, Merrill, Merrill 1994).

Macierz ma pomagać w ustalaniu priorytetów dla działań uczestników organizacji – należy dążyć do maksymalnego ograniczania spraw oraz związanych z nimi – bardziej lub mniej – komunikatów z ćwiartek I, III i IV na rzecz ćwiartki II (rys. 2). Pierwsza ćwiartka zawiera elementy ważne i pilne, którymi należy zająć się natychmiast. Znajdują się tutaj wszelkiego rodzaju sprawy naglące i sytuacje kryzysowe, na przykład konieczność uregulowania terminowej spłaty zobowiązań finansowych o wysokiej wartości lub pilna realizacja umów obarczonych wysoką grzywną za spóźnienie realizacji. Ćwiartka druga zawiera elementy ważne, ale niepilne, takie, które nie wymagają natychmiastowej akcji i powinny być wcześniej zaplanowane – warunkują one skuteczność w osiągnięciu długofalowego celu. Tutaj można odnaleźć takie

kwestie jak: budowanie relacji, poszukiwanie możliwości i alternatywnych rozwiązań, planowanie działań i zapobieganie problemom. Ćwiartka trzecia obejmuje elementy pilne choć nieważne, np. niektóre rozmowy telefoniczne, spotkania i inne błahe, ale naglące sprawy. Czwarta ćwiartka to elementy nieważne i niepilne – głównie tzw. 'złodzieje czasu', czyli np. niektóre e-maile, niektóre telefony, surfowanie po Internecie i pogawędki.

	PILNE	NIEPILNE
WAŻNE	I	II
NIEWAŻNE	III	IV

Rysunek 1. Model macierzy Eisenhower'a.

Źródło: (Convey, Merrill, Merrill 1994).

W odniesieniu do organizacji i zarządzania zabezpieczenie odpowiedniej, dominującej „przestrzeni” dla ćwiartki II ma kluczowe znaczenie – odnosi się bowiem to obszaru wizji, misji oraz strategii organizacji. Praktyka zarządzania pokazuje, że często w natłoku spraw codziennych przyporządkowanych do ćwiartki I i III rozmywają się cele nadrzędne organizacji.

	PILNE	NIEPILNE
WAŻNE	I	II
NIEWAŻNE	III	IV

Rysunek 2. Model macierzy Eisenhower'a w ujęciu ilościowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Convey, Merrill, Merrill 1994).

Powyższą charakterystykę można bezpośrednio odnieść i zawęzić do procesów komunikowania się w organizacji wyróżniając komunikaty: ważne i pilne, ważne i niepilne, nieważne i pilne oraz niepilne i nieważne. Zasada konsekwentnie jest taka, jak opisano wyżej: należy bezwzględnie dążyć do osiągnięcia przewagi komunikatów ważnych eliminując lub przynajmniej ograniczając komunikaty nieważne.

Ważność komunikatu powinna być filtrowana przez kryterium celu zadania albo celu przekazywanych informacji. W konsekwencji powstaje jego ocena, a następnie jego kwalifikacja do kategorii ważnych bądź nieważnych. Problem może się pojawiać wtedy gdy zachwiane jest poczucie potrzeby wykonania pracy i/lub niezrozumienie jej celu.

Kryterium pilności jest często narzucane pracownikowi przez otoczenie: jego współpracowników, przełożonego, klienta. Bywa, że on sam ocenia poziom pilności inaczej niż zleceniodawcy. Inicjujący proces komunikowania się – osobiście, telefonicznie lub mailem (kanał komunikacyjny nie jest w tym wypadku istotny) – przekazują polecenie lub prośbę nadając jej tryb natychmiastowej wykonalności, wskazując, że sprawa jest „nie cierpiąca zwłoki”. Odbiorca tego komunikatu niekoniecznie rozpoznaje taki sam stopień pilności w stosunku do przekazanego zlecenia (wykonania zadania lub dostarczenia informacji) (Blanchard 2010: 35-37).

Komunikaty pilne na ogół są egzekwowane jako wiadomości werbalne. Są one uznawane za szybciej osiągalne – pytający niestety najczęściej wykazuje się nonszalancją w stosunku do osoby, zadań i pracy pytanego. Egzekwowanie komunikatów od pytanego wyraźnie przeszkadza mu w realizowanych zadaniach, odrywając od nich i zmuszając do dwukrotnego, a nawet wielokrotnego i – w perspektywie dnia pracy – czasochłonnego przełączania uwagi – pierwszy raz na zadanie pytania i następnie by powrócić do przerwanej zadania, rozmowy lub myśli. Natomiast komunikaty-odpowiedzi, powstałe w realizowanym w ten sposób procesie komunikacji, mogą przez to być niespójne, niedokładne i zagmatwane. Jest to także potencjalne źródło powstawania błędów merytorycznych.

Nieprzestrzeganie omówionych zasad, zwłaszcza w długim horyzoncie czasowym, niesie za sobą ryzyko pojawienia się zatorów komunikacyjnych. Poniżej wyróżniono rodzaje informacji wraz z przykładami ze względu na cechy pilności i ważności.

Komunikaty pilne i ważne zawierają informacje obejmujące wszelkiego rodzaju sprawy naglące i wynikające z zaistniałych sytuacji kryzysowych związanych np. z niedotrzymaniem terminu, albo pojawieniem się zaskakujących informacji, np. nieoczekiwane, nagłe załamania kursów walut itp.

Komunikaty niepilne i jednocześnie ważne mają na celu budowanie relacji w zespołach w organizacji oraz w relacjach pracowników z klientami, związane są z poszukiwaniem możliwości i alternatywnych rozwiązań dla zadań zgodnych

z celami przedsiębiorstwa, określeniem, omówieniem planów dalszych działań wraz z oznaczeniem możliwości ich realizacji. Obejmują one także: ustalenia, wymianę informacji i rozmowy o tematyce prognostycznej, np. jak zapobiegać pojawiającym się problemom. Głównie związane są one z informacjami dotyczącymi misji, wizji, strategii firmy oraz przekazami zawierającymi długofalowe cele przedsiębiorstwa. Nie występuje nadmiar takich informacji, są one bowiem pożądane z punktu widzenia rozwojowych potrzeb przedsiębiorstwa. W komunikację tego rodzaju koniecznie należy angażować się osobiście.

Komunikaty pilne, ale nieważne pojawiają się w niektórych bezpośrednich oraz telefonicznych rozmowach. Są to także konwersacje podczas niektórych spotkań i inne błahy, ale naglące komunikaty lub prośby o informacje – przykładowo obejmują one przekazywanie kolejny raz tych samych treści informacji, bowiem odbiorca nie potrafi odszukać pierwotnie odebranej wiadomości, a jest mu ona w danej chwili niezbędna.

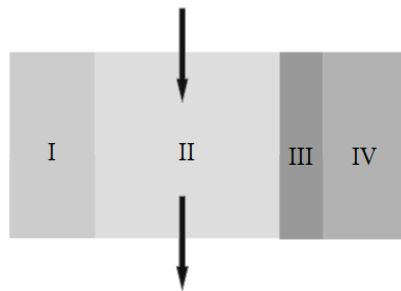
Komunikaty informacji ani pilnych, ani ważnych rodzą się na ogół w zbyt częstych e-mailach, telefonach, rozmowach prowadzonych na czatach oraz za pomocą i z wykorzystaniem wielu nowinek technologicznych. Są to także bezpośrednie pogawędki, które nie przynoszą konkretnych i potrzebnych w pracy informacji, czyli ani nie zacieśniają więzi, ani nie rozwijają wiedzy i umiejętności rozmówców, za to najczęściej niosą plotki, narzekania, utyskiwania. Zaliczyć tu także można zjawisko tzw. 'surfowania' po Internecie w celach niezwiązanych z działalnością firmy i nieprzynoszących firmie wymiernych korzyści – jest to pozyskiwanie informacji nieważnych i niepilnych z punktu widzenia celu przedsiębiorstwa. Pojawianie się takich informacji zdarza się podczas „odskakiwania” od głównego wątku rozmowy, spotkania. Wynika ono z niepowstrzymywania się rozmówców od dzielenia się z pozostałymi osobami własnymi, aczkolwiek luźno związanymi z tematem rozmowy, skojarzeniami lub dygresjami.

4. ZATOR KOMUNIKACYJNY W ORGANIZACJI – DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE

Pojawianie się rozległych zatorów w organizmie ludzkim grozi natychmiastowym skutkiem śmiertelnym. Powstawanie zatorów komunikacyjnych w organizacji również jest groźne dla niej, ponieważ bezpośrednio przenosi się na absolutnie wszystkie aspekty działalności firmy. Począwszy od sprawnego przyjęcia zlecenia od klienta, właściwego doboru materiałów i surowców do realizacji procesów produkcyjnych i usługowych, szybkości i jakości procesów decyzyjnych, obsługi klienta, itp., a zatem warunkuje cechę elastyczności organizacji. W procesach komunikowania się

należy dążyć do zachowania odpowiednich proporcji pomiędzy komunikatami ważnymi i pilnymi, ważnymi i niepilnymi, nieważnymi i pilnymi oraz niepilnymi i nieważnymi.

W sposób symboliczny, opierając się na zasadach wyprowadzonych z macierzy Eisenhower'a, wspomniane proporcje zobrazowano na rys. 3

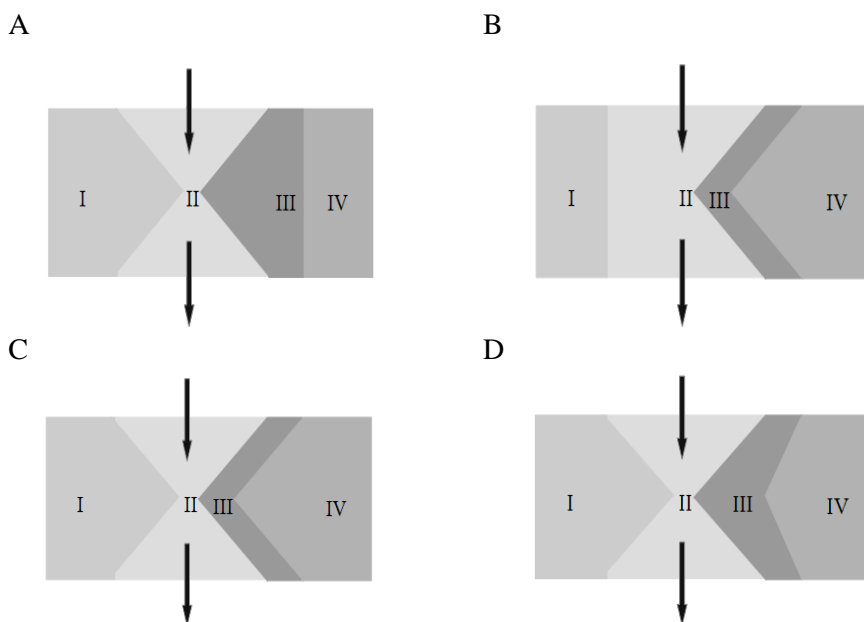


Rysunek 3. Symboliczne ujęcie prawidłowego przepływu komunikatów i informacji ze względu na cechę pilności i ważności wraz z zachowaniem zalecanych ich proporcji w procesach komunikowania się w organizacjach.

Źródło: opracowanie własne.

Zachwianie prawidłowych proporcji w procesach komunikowania rodzić może komunikacyjne zatory w organizacji – w niniejszym opracowaniu skupiono się głównie na zatorach komunikacyjnych rodzących się w odniesieniu do spraw niepilnych i jednocześnie ważnych dla przedsiębiorstwa, czyli przede wszystkim tych warunkujących jego rozwój – symbolicznie zobrazowano je na rys. 4, poniżej.

Jeśli chodzi o komunikaty wynikające ze spraw pilnych oraz ważnych, to ich ewentualny nadmiar będący załączkiem zatoru komunikacyjnego w organizacji, należy na bieżąco „rozładowywać” kierując się w pierwszej kolejności zasadami opisanymi w literaturze z zakresu zarządzania czasem – wszystkie sprawy i komunikaty z nimi związane, o ile czas ich załatwienia nie wymaga więcej niż 2 minut, zaleca się załatwiać „od ręki”, czyli natychmiast po zaistnieniu (Allen 2008: 180).



Rysunek 4. Symboliczne ujęcie przykładowych zatorów komunikacyjnych i informacyjnych w organizacjach – przykłady.

Źródło: opracowanie własne.

Zatory komunikacyjne rodzące się z nadmiaru gromadzenia się spraw pilnych, ale nieważnych związane są głównie z brakiem, bądź istnieniem niewydolnego systemu zarządzania informacją. W organizacjach tworzone są bazy, do których dostęp mają wszyscy pracownicy (np. intranet) jednakże, jeśli ich czytelność i obsługa nie odpowiadają możliwościom i potrzebom pracowników, wtedy rodzą się sytuacje, w których poszukuje on informacji bezpośrednio u innych pracowników, którzy, jak sądzi, je posiadają, albo znają do nich dostęp. A zatem tworzenie, a następnie ciągle doskonalenie systemów zarządzania informacją będzie swoistą profilaktyką w powstawaniu tego typu komunikacyjnych zatorów. Sposobem na udrożnienie zatoru, w przypadku osób zajmujących kierownicze stanowiska, może być wszczęcie swoistego komunikacyjnego *by-passu* w postaci sprawnego i skutecznego systemu delegowania określonych obowiązków komunikacyjnych podwładnym.

Pojawianie się nadmiaru komunikatów niepilnych i nieważnych może mieć miejsce wtedy, gdy cele pracy są rozmyte. Nie mobilizują one wówczas do pracy, powodują, że pracownicy zaczynają wypełniać czas innymi czynnościami, często prywatnymi., który powinien być przeznaczony na pracę,

na komunikację z nią nie związaną. Ponadto takie komunikaty, jak wspomniano, pojawiają się także na spotkaniach, zebraniach, rozmowach i bezwzględnie są one tzw. „złodziejami czasu” – wynikają z określonej kultury komunikowania się ludzi, w której własne dygresje, skojarzenia, sprawy przedkłada się ponad inne, nie zważając na rozbijanie głównego wątku itp.

Jak wykazano, pojawianie się zatoru komunikacyjnego w organizacji zmniejsza jej elastyczność, czyli zdolność nadążania za zmianami otoczenia, ponieważ zaburza funkcjonowanie wielu jej systemów i procesów. Powyżej starano się przywołać konkretne przykłady tak samych zatorów, jak i skutków przez nie wywołanych, by uzasadnić postawioną na wstępie tezę. Zwrócono także uwagę na szereg konkretnych rozwiązań i usprawnień, które mogą przeciwdziałać tworzeniu się zatorów.

5. PODSUMOWANIE

Wyzwaniem dla współczesnego menedżera staje się kreowanie organizacji wyposażonej w elementy, procesy oraz właściwości o cechach: mobilności, zdolności do modyfikowania, doskonalenia, zręczności, zwinności, płynności, plastyczności, prężności (Evans 1991: 69). Procesy komunikowania się są tu absolutnym fundamentem. Na nic zdadzą się najnowocześniejsze metody zarządzania i technologie, które tylko wspierają proces, jeśli nie będzie on rozmyślnie przygotowany, przeprowadzony oraz wsparty procesami komunikowania się.

Należy zdawać sobie sprawę, że symboliczne, metaforyczne ujmowanie przedmiotu badania może nieść za sobą ryzyko formułowania mniemań, opinii, poglądów o charakterze sądów asertorycznych, a więc ich wartość naukowa może być niewielka (Kołodziejczak, Sobczyk 2006: 26). Wynika to głównie z tego, że metafora zawsze daje jednostronny pogląd na daną sprawę. Podejście oparte na metaforycznej próbie wyjaśniania złożonych zjawisk organizacyjnych ma jednocześnie walor: pozwala spojrzeć na organizację, zarządzać nią w taki sposób, o jakim wcześniej nie myśleliśmy (Morgan 1997: 11), a zatem może być rozwojowe, a w nauce inspirujące do dalszych, pogłębionych badań.

W odniesieniu do poruszonego tematu zdecydowano się użyć metafory zatoru, by przedstawić wybrane zagadnienie z zakresu komunikowania się w organizacji w sposób obrazowy. W literaturze, w kontekście organizacji na ogół przedstawia się graficznie jedynie modele komunikowania się, kierunki przebiegu procesu (komunikacja pozioma i pionowa) i sieci komunikacyjne – opisują one proces w sposób bardzo ogólny. Zjawisko zatoru komunikacyjnego wpisuje się w powyższe kwestie, uszczegóławia je, wyjaśnia zalecany sposób funkcjonowania pracowników organizacji po otrzymaniu komunikatu – ma więc znaczenie aplikacyjne dla praktyki funkcjonowania organizacji.

BIBLIOGRAFIA:

- Allen D. (2008), *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- Bertalanffy L. V. (1984), *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa.
- Bielski M. (1992), *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Blanchard K. (2010), *Jednominutowy Menedżer spotyka małpę*, MT Biznes.
- Covey S. A., Merrill R., Merrill R. R. (1994), *First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy*, New York: Simon and Schuster.
- Evans J. S. (1991), *Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: a Conceptual Framework*, "Journal of Management Studies", January, vol. 28, issue 1.
- Fiske J. (2003), *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław.
- Kaufmann J. C. (2010), *Wywiad rozumiejący*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Kołodziejczak M., Sobczyk J. R. (2006), *Metodologiczne aspekty ogólnej charakterystyki organizacji i zarządzania jako odrębnej dyscypliny naukowej*, [w:] Błaszczuk W. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. Perspektywy i zagrożenia rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kołodziejczak M., Zalewska-Turzyńska M. (2013), *Elastyczność organizacji a procesy komunikowania się - ujęcie modelowe*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica”, nr. 282, Łódź.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A. K. (1979), *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa.
- Koźmiński A. K. (red.) (1983), *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa.
- Medserwis, <http://www.zator.medserwis.pl/index.php?p=1> dostęp 22.02.2014.
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
- Shannon C. E. (1948), *A Mathematical Theory of Communication*, „The Bell System Technical Journal”, July, October, vol. 27, pp. 379-423, 623-656.
- Sikorski Cz. (2005), *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, C. H. Beck, Warszawa.
- Zalewska-Turzyńska M. (2012), *Komunikowanie się w organizacji - studium prakseologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

STRESZCZENIE

W opracowaniu połączono zagadnienie elastyczności organizacyjnej z procesami komunikowania. Głównym celem było stworzenie zarysu koncepcji zatorów komunikacyjnych w organizacji. Osadzono je na gruncie podejścia systemowego do organizacji ze względu na to, że pozwala ono uwzględniać wzajemne wpływy i zależności zarówno w poszczególnych jej podsystemach, jak i między nimi oraz organizacją i jej otoczeniem. W związku z powyższym przedstawiono pojęcie elastyczności organizacji oraz szczegółowo opisano zjawisko komunikacyjnego zatoru w organizacji.

COMMUNICATION CONGESTION IN ORGANIZATION. CONCEPT OUTLINE

ABSTRACT

The study combines the issue of organizational flexibility and communication processes. The main aim of this paper is to create an outline for a concept of communication congestion in organization. A systemic approach to the organization is the basis for this study, as it allows to take into account the mutual influences and relations both in its individual subsystems and between them, as well as between the organization and its environment. Accordingly, the concept of flexibility is shown and communication congestion of organization phenomenon is described in detail.