

WSPÓŁCZESNA KOMUNIKACJA

Kontekst biznesowy i polityczny

Elena Mieszajkina
Małgorzata Pikul



WSPÓŁCZESNA KOMUNIKACJA

Kontekst biznesowy i polityczny

Rada Naukowa Wydawnictwa Politechniki Lubelskiej

Przewodnicząca:

Agnieszka Rzepka

Dyrektor CINT:

Katarzyna Weinper

Przedstawiciele Dyscyplin Naukowych Politechniki Lubelskiej:

Marzenna Dudzińska

Małgorzata Franus

Arkadiusz Gola

Beata Kowalska

Grzegorz Komarzyniec

Jarosław Latański

Tomasz Lipecki

Zbigniew Łagodowski

Lucjan Pawłowski

Natalia Przesmycka

Halina Rarot

Magdalena Rzemieniak

Arkadiusz Syta

Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej:

Magdalena Chołojczyk

Karolina Famulska-Ciesielska

Katarzyna Pełka-Smętek

MONOGRAFIE POLITECHNIKI LUBELSKIEJ

WSPÓŁCZESNA KOMUNIKACJA

Kontekst biznesowy i polityczny

Elena Mieszajkina

Małgorzata Pikul



WYDAWNICTWO
POLITECHNIKI
LUBELSKIEJ

Lublin 2026

Recenzenci:

prof. dr hab. inż. **Magdalena Grębosz-Krawczyk**, Politechnika Łódzka

prof. dr hab. **Marzanna Witek-Hajduk**, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

prof. dr hab. **Andrzej Sznajder**, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Autorzy:

dr hab. **Elena Mieszajkina**, prof. PL, ORCID: 0000-0002-3449-4059

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

dr **Małgorzata Pikul**, ORCID: 0009-0004-1595-8876

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Redaktor prowadzący: **Karolina Famulska-Ciesielska**

Korekta: **Stanisław Powoła-Niedźwiecki**

Skład i łamanie: **Łukasz Maj**

Projekt graficzny serii: **Łukasz Maj**

Ilustracja na okładce została wygenerowana za pomocą AI.

Publikacja wydana za zgodą **Rektora Politechniki Lubelskiej**

ISBN: 978-83-7947-683-1 (wersja drukowana)

ISBN: 978-83-7947-684-8 (wersja elektroniczna)

DOI: 10.35784/9788379476848

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.wpl.pollub.pl
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59



WYDAWNICTWO
POLITECHNIKI
LUBELSKIEJ

Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa –
na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)

Nakład: 50 egz.

Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Między nadawcą a odbiorcą: mechanizmy i skuteczność komunikacji	17
1.1. Komunikacja, komunikowanie, komunikowanie się	17
1.2. Modele procesu komunikacji	22
1.3. Typologie komunikacji	31
1.4. Cele i funkcje komunikacji	39
1.5. Struktura procesu komunikowania się	53
1.6. Jakość i skuteczność komunikacji	69
2. Instrumenty komunikacji	75
2.1. Rozwój instrumentów komunikacji i ich znaczenie dla skuteczności przekazu	75
2.2. Werbalne instrumenty komunikacji	79
2.3. Niewerbalne instrumenty komunikacji	85
2.4. Instrumenty komunikacji wizualnej	92
2.5. Instrumenty przekazu komunikatu: kanały komunikacji	101
2.6. Klasyfikacja instrumentów komunikacji ze względu na jej cel i poziom	105
3. Komunikacja w biznesie	109
3.1. Rola i cele komunikacji w procesie zarządzania organizacją	109
3.2. Komunikacja w środowisku wewnętrznym organizacji	117
3.3. Komunikacja zewnętrzna organizacji	133
3.4. Skuteczność komunikacji w organizacji w perspektywie przewyższania barier	139
4. Komunikacja w polityce	151
4.1. Komunikacja w polityce: cele, poziomy, uczestnicy	151
4.2. Promotion-mix w komunikacji politycznej	163
4.3. Komunikacja polityczna w hybrydowym środowisku	171
4.4. Skuteczność komunikacji politycznej w perspektywie rynku wyborczego	181
Zakończenie	195
Podobieństwa	196
Różnice	198

Wnioski	199
Ograniczenia zaprezentowanych badań	200
Kierunki dalszych badań	201
Bibliografia	205
Wykaz rycin	234
Wykaz tabel	235

Współczesna komunikacja: kontekst biznesowy i polityczny

Streszczenie

Publikacja podejmuje problematykę komunikacji jako złożonego procesu społecznego, sytuującego się w obszarze zainteresowań komunikologii – interdyscyplinarnej dziedziny badań łączącej perspektywy nauk społecznych i humanistycznych. Celem poznawczym monografii jest systematyzacja wiedzy o komunikacji jako procesie społecznym oraz wyjaśnienie mechanizmów warunkujących jego jakość i skuteczność. Celem aplikacyjnym jest wskazanie potencjalnych obszarów zastosowania przedstawionych ustaleń w praktyce biznesowej i politycznej. Problem badawczy koncentruje się na pytaniu o podobieństwa i różnice między komunikacją w biznesie i w polityce, a także o mechanizmy skutecznego przekazu. Opracowanie ma charakter teoretyczno-syntetyczny. Wykorzystano w nim metody krytyki piśmiennictwa, analizy pojęciowej i definicyjnej oraz diagnozy typologicznej, co pozwoliło uporządkować podstawowe kategorie, modele, funkcje, kanały i instrumenty komunikacji. Komunikacja została ukazana nie tylko jako przekazywanie informacji, lecz także jako proces współtworzenia znaczeń, osadzony w określonych uwarunkowaniach społecznych, kulturowych, historycznych i ekonomicznych. Szczególną uwagę zwrócono na czynniki determinujące jakość i skuteczność komunikowania. Na podstawie przeprowadzonej analizy dokonano porównania komunikacji biznesowej i politycznej, wskazując ich podobieństwa oraz różnice. Sformułowano także ograniczenia badań oraz określono perspektywy dalszych analiz nad komunikacją w obu obszarach.

Słowa kluczowe: komunikacja biznesowa, komunikacja polityczna, proces komunikacji, instrumenty komunikacji, skuteczność komunikacji

Contemporary Communication: The Business and Political Context

Abstract

The publication addresses communication as a complex social process situated within the field of communicology – an interdisciplinary area of research combining perspectives from the social sciences and the humanities. The cognitive aim of the monograph is to systematize knowledge of communication as a social process and to explain the mechanisms that determine its quality and effectiveness. The applied aim is to indicate potential areas in which the presented findings may be used in business and political practice. The research problem focuses on the question of the similarities and differences between communication in business and politics, as well as on the mechanisms of effective message transmission. The study is theoretical and synthetic in nature. It employs the methods of critical literature review, conceptual and definitional analysis, and typological diagnosis, which made it possible to organize the basic categories, models, functions, channels, and instruments of communication.

Communication is presented not only as the transmission of information, but also as a process of co-creating meanings, embedded in specific social, cultural, historical, and economic conditions. Particular attention is paid to the factors determining the quality and effectiveness of communication. On the basis of the analysis conducted, business and political communication are compared, with their similarities and differences identified. The limitations of the research are also formulated, and prospects for further analyses of communication in both areas are outlined.

Keywords: business communication, political communication, communication process, communication instruments, communication effectiveness

Wprowadzenie

Komunikologia jest dynamicznie rozwijającą się dziedziną badań interdyscyplinarnych, sytuującą się na pograniczu nauk społecznych i humanistycznych. Obejmuje badanie natury, procesów i systemów znaczeń wszystkich form komunikacji w kontekście całości czasu, przestrzeni, osobowości i okoliczności¹.

Procesy komunikacji społecznej są determinowane przez szereg czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Należą do nich charakterystyka podmiotów uczestniczących w interakcji (interlokutorów) oraz ich poczucie bezpieczeństwa, rozumiane wielowymiarowo (np. fizycznie, psychologicznie). Istotny wpływ wywierają również uwarunkowania kontekstowe, obejmujące aspekty środowiskowe, historyczne, kulturowe, ekonomiczne oraz prawne. Komunikację należy rozumieć jako złożony proces interakcji zachodzący pomiędzy jednostkami, grupami społecznymi lub instytucjami. Jego fundamentalną funkcją jest transmisja oraz wymiana treści (np. myśli, wiedzy, informacji, idei). Ten proces jest realizowany na zróżnicowanych poziomach analizy (m.in. interpersonalnym, grupowym, masowym), angażuje odmienne

¹ J. Watson, A. Hill, *Dictionary of Media and Communication Studies*, 8th ed., Bloomsbury Academic, London 2012, s. 53.

kody i kanały przekazu oraz implikuje określone skutki o charakterze poznawczym, afektywnym bądź behawioralnym.

W zarządzaniu organizacjami oraz w sferze politycznej komunikacja jest nie tylko procesem wymiany informacji, lecz przede wszystkim narzędziem zdobywania i utrzymywania władzy, budowania autorytetu oraz kształtowania opinii. W biznesie liderzy dążą do tego, aby komunikacja wspierała realizację celów strategicznych, integrację zespołów i kreowanie kultury organizacyjnej. W polityce natomiast komunikacja pełni funkcję mobilizacyjną i perswazyjną, a jej skuteczność decyduje o zdolności przyciągania zwolenników, kreowania wizerunku i utrzymania wpływów w dynamicznie zmieniającym się środowisku opinii publicznej.

Jak piszą Maria Elena Capitanio i Andrea Di Cicco, gdyby możliwe było opracowanie uniwersalnej reguły matematycznej zapewniającej przewidywalny sukces komunikacyjny, prawdopodobnie osiągnięcie pozycji lidera stałoby się dostępne dla większej liczby osób². Praktyka jednak dowodzi, że komunikacja jest zjawiskiem wieloczynnikowym, w którym nakładają się aspekty intrapersonalne (tożsamość, samoświadomość, kompetencje emocjonalne), interpersonalne (relacje, dynamika władzy, procesy negocjacyjne) oraz makrospołeczne (normy kulturowe, media, opinia publiczna). Brak pełnego zrozumienia i opanowania tych mechanizmów sprawia, że jedynie nieliczni przywódcy w organizacjach bądź w strukturach politycznych w pełni realizują aspiracje odgrywania centralnej roli, a wielu nie jest w stanie tego osiągnąć nawet w węższym kręgu bezpośredniego otoczenia.

Komunikacja to podstawowy mechanizm życia społecznego, umożliwiający jednostkom i zbiorowościom przekazywanie informacji, emocji, norm i znaczeń. Jako nieodzowny element funkcjonowania społeczeństw odgrywa kluczową rolę zarówno w codziennych kontaktach międzyludzkich, jak i w skomplikowanych układach społecznych, kulturowych czy organizacyjnych. Z perspektywy naukowej komunikacja postrzegana jest nie tylko jako linearne przekazywanie treści, lecz przede wszystkim jako proces

² M.E. Capitanio, A. Di Cicco, *Komunikacja w polityce i w biznesie. Sztuka przekonywania w epoce postprawdy*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2019, s. 24.

współtworzenia znaczeń, oparty na interakcji symbolicznej, osadzonej w konkretnym kontekście społeczno-kulturowym³.

Ewolucja paradygmatów badawczych w obszarze komunikacji na przestrzeni dziejów zaowocowała wykształceniem różnorodnych ujęć teoretycznych i modeli wyjaśniających. Ich zróżnicowanie odzwierciedla wielowymiarowy charakter badanego zjawiska. We współczesnych dyskursach integruje się tradycyjne pojmowanie komunikacji jako procesu przekazywania informacji z uwzględnieniem wpływu dynamicznych przemian technologicznych (zwłaszcza rozwoju nowych mediów), globalizacyjnych oraz kulturowych. Czynniki te determinują ewolucję form porozumiewania się i redefiniują rolę komunikacji w tworzeniu współczesnych struktur społecznych i politycznych⁴.

Współczesne badania podkreślają interdyscyplinarny charakter zjawiska komunikacji. Obejmuje ono językoznawstwo, socjologię, psychologię, antropologię, a także nauki o mediach i technologiach informacyjnych. Z jednej strony zwraca się uwagę na językowy i kulturowy kontekst wypowiedzi, z drugiej – na funkcjonalny i relacyjny wymiar interakcji. Komunikacja społeczna jest zatem procesem złożonym i wielowymiarowym, wymagającym analiz prowadzonych z różnych perspektyw teoretycznych⁵.

Publikacja stanowi rezultat współpracy autorek reprezentujących odmienne, lecz wzajemnie uzupełniające się obszary zainteresowań badawczych: zarządzanie organizacjami oraz komunikowanie polityczne. Połączenie tych perspektyw stało się podstawą do podjęcia rozważań ukierunkowanych na wypełnienie luki związanej z niedostateczną obecnością opracowań

³ H. Blumer, *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, California 1986, s. 2–6, 78–82.

⁴ D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 105–111; M. Szpunar, *Nowe media – nowe metody badawcze?*, [w:] *Metody badań medioznawczych i ich zastosowanie*, red. A. Szymańska, M. Lisowska-Magdziarz, A. Hess, Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej, Kraków 2018, s. 325–339.

⁵ A. Adamski, S. Gawroński, I. Lenczowska, *Nauki o komunikacji społecznej i mediach: działania polityków i instytucji a krystalizacja i integracja dyscypliny naukowej*, „Społeczeństwo i Polityka” 2023, nr 4, s. 115–126, DOI: 10.34765/sp.0423.a06; B. Kudra, *O komunikacji społecznej*, [w:] *Komunikowanie publiczne. Zagadnienia wybrane*, red. B. Kudra, E. Olejniczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 9–10, DOI: 10.18778/7969-104-3.02.

syntetyzujących zagadnienia komunikacji w odniesieniu do sfery biznesu i polityki. W literaturze przedmiotu zagadnienia komunikacji w biznesie i polityce są najczęściej podejmowane w ramach odrębnych nurtów badawczych. Badania koncentrują się zwykle na wybranych aspektach komunikacji, ujmując je odrębnie w perspektywie organizacyjnej lub politycznej, co ogranicza możliwość całościowego porównania obu obszarów. Takie ujęcie utrudnia uchwycenie zarówno wspólnych mechanizmów skutecznego przekazu, jak i specyficznych uwarunkowań odróżniających komunikację w biznesie od komunikacji w polityce.

Problem badawczy sprowadza się do pytania, na jakich mechanizmach, instrumentach i procesach opiera się komunikacja w biznesie i polityce oraz jakie podobieństwa i różnice ujawniają się między tymi obszarami komunikowania. Z tak określonego problemu wynikają pytania szczegółowe dotyczące definicji komunikacji i komunikowania się, modeli i typologii procesu komunikacyjnego, celów i funkcji komunikacji, struktury procesu przekazu, instrumentów i kanałów komunikacji, a także jej roli w zarządzaniu organizacją i w procesach politycznych.

Celem poznawczym publikacji jest systematyzacja wiedzy o komunikacji jako procesie społecznym oraz wyjaśnienie mechanizmów warunkujących jego jakość i skuteczność. Celem aplikacyjnym jest natomiast wskazanie potencjalnych obszarów zastosowania przedstawionych ustaleń w praktyce biznesowej i politycznej, zwłaszcza w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji, przezwyciężaniu barier komunikacyjnych, projektowaniu przekazów politycznych, doborze kanałów komunikacji oraz analizie zachowań odbiorców, w tym elektoratu.

Publikacja ma charakter teoretyczno-syntetyczny, ponieważ jest ukierunkowana na uporządkowanie i zintegrowanie dotychczasowej wiedzy na temat komunikacji oraz ukazanie jej zastosowania w dwóch obszarach: biznesie i polityce. Przy jej przygotowaniu zastosowano metodę krytyki piśmiennictwa, za pomocą której dokonano analizy obszernej literatury polskiej i zagranicznej poświęconej tematyce komunikacji. Wykorzystano także metodę analizy pojęciowej i definicyjnej, która pozwoliła na rozróżnienie takich kategorii, jak komunikacja, komunikowanie i komunikowanie się, a także na doprecyzowanie zakresu znaczeniowego instrumentów, kanałów, celów i funkcji komunikacji.

Do klasyfikacji rodzajów i instrumentów komunikacji oraz poziomów i celów komunikowania się zastosowano metodę diagnozy typologicznej.

Zawartość merytoryczna publikacji składa się z czterech rozdziałów. Chociaż poszczególne rozdziały zostały ułożone w pewnym logicznym porządku, można z nich korzystać w dowolnej, odpowiadającej czytelnikowi, kolejności.

W rozdziale pierwszym, pod tytułem *Między nadawcą a odbiorcą: mechanizmy i skuteczność komunikacji*, wyjaśniono podstawowe pojęcia, mechanizmy i procesy związane z komunikacją. Wyrasta ona z idei „wspólnoty” i obejmuje zarówno przekazywanie informacji, jak i budowanie relacji oraz wspólnego znaczenia. W tym ujęciu komunikacja jest działaniem intencjonalnym, a komunikowanie się – procesem wzajemnym, w którym nadawca i odbiorca na bieżąco wymieniają role, interpretują przekazy i korygują je dzięki sprzężeniu zwrotnemu. Logikę procesu porządkują modele: transmisyjny (źródło–kanał–odbiorca i zakłócenia), interakcyjny (pętla informacji zwrotnej), funkcjonalny (rola kodu, kontekstu i funkcji języka) oraz podejścia akcentujące znaczenia społeczne i sieciowy obieg treści. Komunikacja przyjmuje różne postacie: werbalną i niewerbalną, bezpośrednią i zapośredniczoną, formalną i nieformalną, wewnętrzną i zewnętrzną. Jej cele są różnorakie – od informowania i koordynacji działań po perswazję, budowanie więzi i regulowanie zachowań. Skuteczność zależy od spójności elementów procesu (nadawca, przekaz, kanał, kod, odbiorca, kontekst), minimalizowania „szumów” oraz jakości przekazu: jasności, adekwatności, wiarygodności, zrozumienia i możliwości reakcji odbiorcy.

Rozdział drugi – *Instrumenty komunikacji* – jest poświęcony narzędziom, za pomocą których informacja jest przekazywana od nadawcy do odbiorcy. Komunikacja zaczyna się od intencji (myśli, zamiaru, emocji), która dopiero dzięki wykorzystaniu odpowiednich instrumentów przekazu staje się informacją możliwą do odczytania. Instrumenty komunikacji obejmują środki werbalne, niewerbalne i wizualne oraz kanały, w których krąży komunikat. Od zarania dziejów ewoluują one wraz z rozwojem cywilizacji. Ich coraz nowsze formy są nierozzerwalnie związane z postępem techniczno-technologicznym: od gestu i obrazu, przez pismo, druk i masowe media, po narzędzia cyfrowe, które znoszą bariery czasu i przestrzeni, ale narzucają własną logikę odbioru. Dobór instrumentu potrafi zmienić sens i zasięg przekazu, a źle dobrany kanał unieważnia nawet trafną treść. W rozdziale omówiono instrumenty

werbalne (mowę i pismo, dziś często w formach hybrydowych) oraz niewerbalne (mimikę, gesty, głos, dystans, dotyk i czas), które wzmacniają lub podważają sens słów. Osobne miejsce zajmuje komunikacja wizualna (kolor, obraz, kompozycja, typografia, wideo, infografiki, identyfikacja), szybciej przetwarzana i wywołująca silne reakcje emocjonalne. Pokazano, że skuteczny przekaz powstaje przez świadomą orkiestrację wielu narzędzi i dopasowanie ich do celu, preferencji odbiorcy oraz kontekstu.

W rozdziale trzecim, zatytułowanym *Komunikacja w biznesie*, komunikacja jest rozpatrywana jako „układ nerwowy” zarządzania, ponieważ przenika wszystkie jego funkcje: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolę. Łączy wizję przywódców i cele strategiczne z codziennymi zadaniami pracowników. Wewnątrz organizacji decyduje o jakości współpracy, zaangażowaniu i zaufaniu, pod warunkiem że ma charakter dialogowy, przejrzysty i oparty na sprzężeniu zwrotnym. Jeśli komunikacja wewnętrzna jest skuteczna, powstaje efektywna architektura przepływu informacji w zespołach: sieci scentralizowane przyspieszają decyzje w prostych zadaniach, a zdecentralizowane sprzyjają jakości, kreatywności i satysfakcji w zadaniach złożonych. Obok kanałów formalnych (pionowych, poziomych i diagonalnych) funkcjonują kanały nieformalne, które mogą ułatwiać wymianę wiedzy oraz wzmacniać kulturę zaufania i lojalności. Jednocześnie niekiedy sprzyjają one powstawaniu i rozpowszechnianiu plotek, a także nierównemu dostępowi do informacji. Z tego względu wymagają stałej uwagi ze strony menedżerów. Komunikacja zewnętrzna w istotnym stopniu determinuje jakość i efektywność relacji z interesariuszami. Jej zróżnicowane formy (B2B, B2C, CSR) wymagają od menedżerów wysokich kompetencji komunikacyjnych, ponieważ o powodzeniu działań przesądzają spójność przekazu, autentyczność i precyzyjne dopasowanie treści oraz kanałów do odbiorców. Efektywność komunikacji, tak wewnętrznej, jak i zewnętrznej, osłabiają bariery poznawcze, emocjonalne i organizacyjne. Ich ograniczanie wymaga równocześnie pracy nad kompetencjami uczestników procesu komunikacyjnego oraz nad rozwiązaniami systemowymi w organizacji.

Rozdział czwarty – *Komunikacja w polityce* – porusza problematykę wymiany informacji w sferze publicznej. Komunikacja polityczna jest uważana za fundament demokracji, ponieważ łączy polityków, media i obywateli. Nie

sprowadza się wyłącznie do przekazu faktów, lecz współtworzy znaczenia i emocje, które porządkują spory, legitymizują decyzje i wyznaczają tematy debaty. Politycy zabiegają o poparcie i budują wizerunek, media selekcjonują oraz formatują przekazy, a obywatele reagują, komentują i współuczestniczą w dystrybucji treści. Obok funkcji informacyjnej komunikacja polityczna działa perswazyjnie, mobilizując i zarządzając agendą. Bywa też narzędziem manipulacji – od propagandy po dezinformację i strategie polaryzujące. Współczesne procesy komunikacyjne zmieniają się pod wpływem mediatyzacji i cyfryzacji. Hybrydowy obieg łączy logiki mediów tradycyjnych i platform cyfrowych, przyspiesza cykl wymiany informacji i promuje formaty krótkie, emocjonalne i łatwe do udostępniania. Kampanie polityczne wykorzystują z jednej strony nowoczesne rozwiązania, takie jak personalizacja oparta na danych (mikrotargeting), reklama programatyczna, testy wariantów przekazów oraz narzędzia sztucznej inteligencji. Dzięki temu zwiększają możliwości oddziaływania na wyborców. Z drugiej zaś strony powstaje ryzyko nieprzejrzystości, asymetrii informacyjnej i nadużyć (np. deepfake). Dlatego rośnie znaczenie przejrzystości, regulacji i etycznych standardów, które mają chronić jakość debaty publicznej.

Książka jest adresowana do szerokiego grona odbiorców zainteresowanych tym, jak kształtuje się znaczenie „między nadawcą a odbiorcą” oraz w jaki sposób komunikacja wpływa na relacje, decyzje i skuteczność działania. Może służyć liderom i menedżerom w organizacjach biznesowych, publicznych i społecznych, którzy chcą świadomie projektować przepływ informacji, ograniczać nieporozumienia, budować zaufanie oraz podnosić jakość współpracy. Jednocześnie będzie użyteczna dla pracowników, przedsiębiorców i osób odpowiedzialnych za komunikację, ponieważ łączy teoretyczne ujęcie procesu komunikacji z praktyką doboru narzędzi: słowa, przekazu niewerbalnego, form wizualnych i kanałów cyfrowych. Książka może stanowić także wsparcie dla studentów oraz wszystkich, którzy interesują się komunikacją i chcą lepiej rozumieć mechanizmy zwiększające jej efektywność.

1. Między nadawcą a odbiorcą: mechanizmy i skuteczność komunikacji

1.1. Komunikacja, komunikowanie, komunikowanie się

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy pojęcia: „komunikacja”, „komunikowanie” i „komunikowanie się”, wywodzące się od łacińskiego czasownika *communicare* (‘być w relacji z kimś, udzielić komuś wiadomości, naradzać się’) oraz rzeczownika *communio* (‘wspólność, poczucie łączności’). Wyraz *communicatio* (‘wejście we wspólnotę, utrzymywanie z kimś stosunków’) pojawił się w łacinie w XIV w. i został wchłonięty przez języki narodowe, w tym polski⁶. Przedstawiciele różnych dyscyplin naukowych wielokrotnie dążyli do stworzenia jednej, kompleksowej definicji komunikacji, obejmującej wszystkie jej wymiary, jednak taka próba napotyka pewne trudności. Wynikają one przede wszystkim z faktu, że każda koncepcja opiera się na określonych założeniach epistemologicznych i ontologicznych, które wpływają na sposób postrzegania komunikacji⁷. Jak pisze Theodore Clevenger, utrzymujące się trudności z definiowaniem

⁶ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 61.

⁷ E. Kulczycki, *Teoretyzowanie komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe IF UAM, Poznań 2012, s. 18–22.

komunikacji na potrzeby akademickie i naukowe wynikają z faktu, że czasownik „komunikować” jest szeroko rozpowszechniony w języku. Z tego względu jego znaczenie nie jest łatwe do jednoznacznego uchwycenia. W rzeczywistości należy on do wieloznacznych i nadmiernie eksploatowanych terminów⁸.

Każde z pojęć: „komunikacja”, „komunikowanie” i „komunikowanie się” odnosi się do innego aspektu przekazywania informacji i budowania relacji. W naukach o zarządzaniu – zwłaszcza kiedy mówimy o funkcjonowaniu organizacji – najczęściej przyjmuje się, że najszerszym pojęciem jest „komunikacja”. Opisuje ono ogólny proces przekazywania informacji, znaczeń i sygnałów między różnymi podmiotami. Komunikacja może odbywać się na wielu poziomach i w wielu formach – świadomych i nieświadomych. Obejmuje zarówno formalne, jak i nieformalne kanały, narzędzia oraz struktury, które umożliwiają przekazywanie i wymianę informacji w organizacji. Tak więc w kontekście zarządzania „komunikacja” jest holistycznym, najszerszym pojęciem, obejmującym całą złożoność procesów informacyjnych w organizacji.

Pojęcie „komunikacja” w ujęciu leksykalnym ma charakter wieloaspektowy i obejmuje zarówno znaczenia fizyczne, przestrzenne, jak i informacyjne. W *Słowniku języka polskiego* termin ten rozumiany jest w trzech podstawowych kontekstach: jako ‘proces utrzymywania łączności między odległymi miejscami za pośrednictwem środków transportu’, jako ‘forma połączenia przestrzennego pomiędzy pomieszczeniami lub miejscami w bliskim sąsiedztwie’ oraz jako ‘akt porozumiewania się, czyli przekazywania informacji, myśli czy emocji, mający na celu ustanowienie łączności między nadawcą a odbiorcą’⁹. Z kolei *Słownik języka polskiego PWN* rozszerza te znaczenia o czwartą perspektywę – technologiczną – wskazując na komunikację jako na ‘przepływ danych między urządzeniami elektronicznymi, takimi jak telefony czy komputery’¹⁰. Komunikacja najczęściej definiowana jest jako proces wymiany informacji między ludźmi, który odbywa się w różnych kontekstach społecznych i opiera się na interakcji

⁸ T.J. Clevenger, *Can One Not Communicate? A Conflict of Models*, „Communication Studies” 1991, Vol. 42, s. 340–353, DOI: 10.1080/10510979109368348.

⁹ *Komunikacja*, [hasło w:] *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983, s. 981.

¹⁰ *Komunikacja*, [hasło w:] *Słownik języka polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl/sjp/komunikacja> (dostęp: 10.05.2025).

zarówno partnerskiej, jak i hierarchicznej. Jak zauważa Grzegorz Ptaszek, komunikacja społeczna to interakcyjny proces porozumiewania się za pomocą znaków i symboli, mający na celu wzajemne zrozumienie. Skuteczna wymiana informacji wymaga wspólnego systemu odniesień, dzięki któremu przekazy są czytelne i zrozumiałe dla każdej ze stron¹¹.

Komunikowanie i komunikowanie się są bardziej szczegółowymi terminami, odnoszącymi się do konkretnych procesów lub sposobów realizacji komunikacji w ramach tej szerszej kategorii. Dzieje się tak, ponieważ zarządzanie skupia się na systemowym ujęciu organizacji, a komunikacja jako całość procesów jest podstawą jej funkcjonowania i efektywności. Natomiast „komunikowanie” i „komunikowanie się” to procesy wchodzące w skład komunikacji, często odnoszące się do samego aktu wymiany informacji.

Komunikowanie rozumiane jest jako całościowy proces społeczny, obejmujący tworzenie, nadawanie, odbiór i interpretację komunikatów, zarówno na poziomie interpersonalnym, jak i instytucjonalnym. Tomasz Goban-Klas podkreśla, że komunikowanie stanowi rdzeń wszelkich relacji społecznych, a jego struktura zależy od uwarunkowań kulturowych, technologicznych i historycznych¹². W literaturze przedmiotu termin „komunikowanie” bywa rozpatrywany na wiele sposobów. Jedną z najstarszych i najbardziej znanych formuł zaproponował Harold D. Lasswell, zadając pytania: „Kto mówi? Co mówi? Jakim kanałem? Do kogo? Z jakim skutkiem?”. Jego funkcjonalne podejście koncentruje się na analizie poszczególnych etapów procesu przekazu, wychodząc z założenia, że komunikowanie pełni nie tylko rolę informacyjną, lecz także wywiera wpływ społeczny¹³.

Na szczególną uwagę zasługują również definicje autorstwa Stefana Frydrychowicza i Johna Fiske, które wyraźnie akcentują społeczne znaczenie aktu komunikowania oraz jego kluczową rolę w funkcjonowaniu wspólnot

¹¹ G. Ptaszek, *Wprowadzenie do komunikacji społecznej*, [w:] *Komunikacja społeczna*, red. G. Ptaszek, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, Kraków 2020, s. 5.

¹² T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 37–38.

¹³ H.D. Lasswell, *The Structure and Function of Communication in Society*, [w:] *The Communication of Ideas*, ed. L. Bryson, Harper and Row, New York 1948, s. 37–51.

ludzkich. Choć wspomniani naukowcy wywodzą się z różnych tradycji badawczych (socjologicznej i semiotyczno-kulturowej), obaj podkreślają, że komunikowanie nie ogranicza się do prostego przekazu informacji, lecz obejmuje również relacje, kontekst, intencje oraz interpretacje znaczeń. S. Frydrychowicz interpretuje je jako nieodłączny element spajający jednostki i grupy społeczne w ramach interakcji¹⁴. Z kolei w ujęciu J. Fiske jest to proces społeczny, polegający na wspólnym tworzeniu znaczeń przez uczestników wymiany znaków i kodów w określonym otoczeniu kulturowym¹⁵. W świetle powyższych ujęć komunikowanie jawi się jako złożona forma aktywności społeczno-kulturowej, w której istotną rolę odgrywa nie tylko sam przekaz treści, lecz również budowanie relacji i nadawanie wspólnych znaczeń w kontekście społecznym i kulturowym. Współczesne podejścia – zwłaszcza te inspirowane teorią działania komunikacyjnego Jürgena Habermasa – wskazują na znaczenie intersubiektywności, czyli uzgadniania znaczeń poprzez dialog¹⁶.

T. Goban-Klas określa komunikowanie jako działanie społeczne zmierzające do wywołania skutku w świadomości odbiorcy za pomocą symboli, podkreślając tym samym jego intencjonalny i symboliczny charakter¹⁷.

Pojęcie „komunikowanie się” opisuje konkretną sytuację wzajemnego porozumiewania się między jednostkami lub grupami – jest to czynność społeczna polegająca na przekazywaniu i odbieraniu komunikatów w sposób świadomy bądź niezamierzony. Jak zauważa Bogusława Dobek-Ostrowska: „Komunikowanie się ludzi jest przede wszystkim procesem, na który składają się mniejsze fragmenty, zdarzenia, sekwencje będące wytworem aktywności biorących w nim udział jednostek”¹⁸. Cechą wyróżniającą komunikowanie się jest jego dwustronność i dynamiczny charakter, zakładający aktywny udział

¹⁴ S. Frydrychowicz, *Komunikacja interpersonalna w interakcjach społecznych*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2020, t. 50, s. 14, DOI: 10.14746/cis.2020.50.2.

¹⁵ J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 89–93.

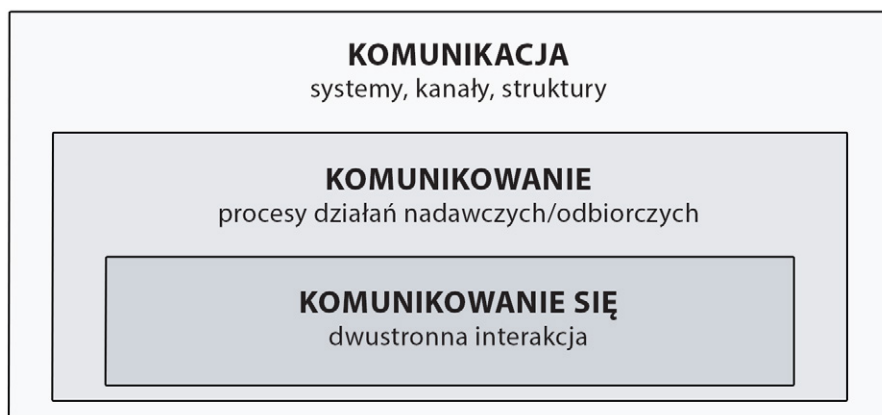
¹⁶ J. Habermas, *The Theory of Communicative Action: Reason and the Rationalization of Society*, Vol. 1, Beacon Press, Boston 1984, s. 285–287.

¹⁷ T. Goban-Klas, *op. cit.*, s. 15.

¹⁸ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2007, s. 14.

obu stron w wymianie treści. Pomiędzy nadawcą i odbiorcą komunikatu występuje sprzężenie zwrotne świadczące o współdziałaniu obu stron¹⁹.

W odniesieniu do organizacji możemy przyjąć, że komunikacja rozumiana jest jako całość procesów, struktur i kanałów (np. raporty pisemne, spotkania, systemy informatyczne, nieformalne rozmowy), które są wykorzystywane do kreowania, przesyłania, odbioru i interpretacji informacji. To pojęcie obejmuje zarówno bieżące operacje, jak i cele strategiczne, takie jak budowanie kultury organizacyjnej, transfer wiedzy, zarządzanie zmianą. Komunikowanie natomiast to aktywność (czynność), czyli sam proces nadawania lub odbierania przekazów. W tym przypadku nacisk kładzie się na działania jednostek lub zespołów: kto komunikuje → co komunikuje → komu komunikuje. Może odnosić się do komunikowania formalnego (procedury, instrukcje) lub nieformalnego (luźne dyskusje). Najbardziej wąską kategorią jest komunikowanie się, ponieważ koncentruje się na interakcji między dwiema lub większą liczbą osób, czyli rzeczywistej, wzajemnej wymianie informacji i sprzężeniu zwrotnym: nadawca ↔ odbiorca. W organizacji dotyczy przede wszystkim relacji międzyludzkich i procesów współpracy (np. komunikowanie się w zespole projektowym). Na rycinie 1.1 pokazano opisane zależności.



Ryc. 1.1. Komunikacja, komunikowanie, komunikowanie się

Źródło: opracowanie własne.

¹⁹ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011, s. 29.

W literaturze poświęconej naukom o komunikowaniu często podejmowane są próby uporządkowania i systematyzacji teorii opisujących procesy komunikacyjne. Jedną z najbardziej wpływowych i często cytowanych propozycji metateoretycznych stanowi koncepcja Roberta T. Craiga, w której komunikowanie nie jest rozumiane jako jednolity proces, lecz jako złożone, wielowymiarowe pole dyskursu. Autor podkreśla, że teoria komunikacji jest dziedziną różnorodną wewnątrz, a próba jej integracji wymaga uznania współistnienia wielu odmiennych punktów widzenia. Zasadniczym założeniem tego podejścia jest to, że komunikację można analizować z perspektywy siedmiu równorzędnych tradycji teoretycznych, z których każda udziela własnej odpowiedzi na pytanie o naturę komunikowania. Do tradycji tych zalicza się: retoryczną, semiotyczną, fenomenologiczną, cybernetyczną, socjopsychologiczną, socjokulturową oraz krytyczną. R.T. Craig, zamiast proponować jedną uniwersalną definicję komunikacji, sugeruje prowadzenie otwartego dialogu między różnymi podejściami teoretycznymi²⁰. W ten sposób model R.T. Craiga staje się zarówno ramą analityczną, jak i intelektualnym sposobem ujmowania komunikacji jako zjawiska o charakterze złożonym i wieloaspektowym²¹.

1.2. Modele procesu komunikacji

Rozwój technologii i globalnych sieci informacyjnych znacząco przekształcił sposób, w jaki ludzie się komunikują. Od XIX w., gdy telegraf Samuela Morse'a zrewolucjonizował przesyłanie wiadomości, po dzisiejsze formy cyfrowego komunikowania w czasie rzeczywistym – techniczne możliwości przekazywania treści wpłynęły na tempo, zasięg i charakter interakcji społecznych²². Mimo że współczesna komunikacja nie wymaga już fizycznego przemieszczania

²⁰ R.T. Craig, *Communication Theory as a Field*, „Communication Theory” 1999, Vol. 9, No. 2, s. 119–161, DOI: 10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x.

²¹ E. Kulczycki, *Teoretyzowanie komunikacji*, op. cit., s. 126–134.

²² T. Standage, *The Victorian Internet: The Remarkable Story of the Telegraph and the Nineteenth Century's On-line Pioneers*, Walker & Company, New York 1998, s. 6.

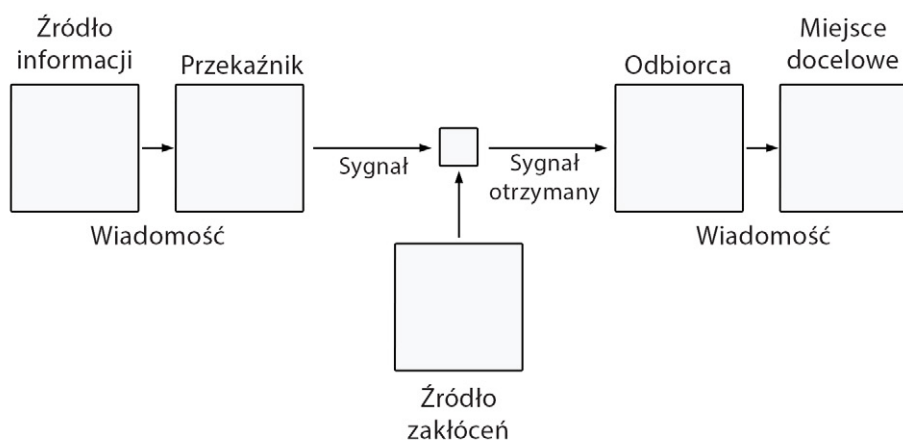
się, jej pierwotne znaczenie – jako czynienia wspólnoty – pozostaje wciąż aktualne.

Procesy komunikacyjne można rozpatrywać z różnych perspektyw: językoznawczej, funkcjonalnej, relacyjnej oraz kulturowej. W ujęciu językoznawczym istotne są wcześniejsze wypowiedzi, które stanowią kontekst dla danej treści. Podejście funkcjonalne (instrumentalne) koncentruje się na rodzaju wykonywanego zadania i sytuacji, w której zachodzi komunikacja, uwzględniając cel i funkcję wypowiedzi. W aspekcie interpersonalnym ważne są relacje między uczestnikami rozmowy – czyli kto i z kim wchodzi w interakcję. Z kolei w kontekście kulturowym analizuje się właściwości językowe i stylistyczne typowe dla danej wspólnoty narodowej, społecznej lub etnicznej²³. Wszystko to prowadzi do wniosku, że komunikacja jest zjawiskiem złożonym i wielowarstwowym, o charakterze społecznym, co sprawia, że jej badanie wymaga podejścia łączącego różne dyscypliny, takie jak psychologia, językoznawstwo, socjologia czy pedagogika²⁴.

Jedną z pierwszych koncepcji w historii badań nad komunikowaniem był transmisyjny model komunikacji opublikowany w 1949 r. przez Claude'a E. Shannona i Warrena Weavera. Zgodnie z nim komunikacja to przepływ informacji od nadawcy do odbiorcy przez określony kanał, z uwzględnieniem możliwych zakłóceń (ryc. 1.2).

²³ Z. Nęcki, *Funkcje komunikacji społecznej*, [w:] *Funkcje komunikacji społecznej*, red. K. Wódz, J. Wódz, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2003, s. 9.

²⁴ K. Wiejak, A. Sukiennik, *Podejście psychologiczne, socjologiczne, komunikologiczne i prakseologiczne do oceny procesu komunikowania*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2005, nr 1086, s. 290–298.



Ryc. 1.2. Model komunikacji C.E. Shannona i W. Weavera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.E. Shannon, W. Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana 1949, s. 7.

Model opracowany jako narzędzie do analizy technicznych aspektów przesyłania sygnałów w systemach telekomunikacyjnych szybko został zaadaptowany na potrzeby nauk społecznych jako uniwersalna rama opisu przekazu informacji. Ujęcie to zakłada liniowy, jednokierunkowy przepływ komunikatu – od źródła, przez nadawcę i kanał, aż do odbiorcy, z uwzględnieniem możliwych zakłóceń (szumów), które mogą wpłynąć na jakość przekazu. Mimo że model powstał w kontekście inżynierii, jego prostota i przejrzystość sprawiły, że znalazł szerokie zastosowanie również w teorii komunikacji. Kluczową ideą było tu rozumienie informacji jako sygnału, który musi zostać zakodowany, przekazany i zdekodowany. Chociaż omawiana koncepcja miała charakter przełomowy, z czasem zaczęto wskazywać na jej ograniczenia, przede wszystkim związane z nieuwzględnieniem interakcyjnego charakteru komunikacji, kontekstu społecznego oraz marginalizacją roli sprzężenia zwrotnego²⁵. Jednak ten mechanistyczny model stał się podstawą dla kolejnych teorii i nadal znajduje zastosowanie w analizach komunikacji masowej.

²⁵ E. Kulczycki, *Teoretyzowanie komunikacji*, op. cit., s. 28–29.

Rozwinięciem koncepcji C.E. Shannona i W. Weavera był model komunikacji Wilbura Schramma z 1954 r., który nadał jej charakter dwukierunkowy. Autor podkreślił, że skuteczne porozumiewanie się wymaga nie tylko przekazu, lecz również aktywnego odbioru i odpowiedzi, co umożliwia sprzężenie zwrotne między uczestnikami. Kluczowym elementem tej koncepcji było wprowadzenie pojęcia wspólnego pola doświadczeń (*field of experience*), warunkującego wzajemne zrozumienie komunikatów przez nadawcę i odbiorcę²⁶.

Roman Jakobson, rozwijając tradycyjny model komunikacji liniowej, wzbogacił go o szereg wielowymiarowych funkcji. W jego ujęciu każda sytuacja komunikacyjna składa się z sześciu integralnych elementów: nadawca, odbiorca, komunikat, kontekst, kontakt, kod. Każdy z tych elementów wiąże się z określoną funkcją języka²⁷:

- *poznawczą (referencyjną)* – służącą przekazywaniu treści o świecie zewnętrznym; jej celem jest informowanie odbiorcy i przedstawianie faktów;
- *metajęzykową* – pozwalającą mówić o samym języku, wyjaśniać znaczenie słów lub form językowych za pomocą języka;
- *ekspresywną (emotywną)* – wyrażającą stany emocjonalne i subiektywne nastawienie nadawcy do wypowiedzi;
- *impresywną (konatywną)* – mającą na celu oddziaływanie na odbiorcę, nakłonienie go do określonego działania lub przyjęcia pewnej postawy;
- *fatycką* – odpowiadającą za utrzymywanie kontaktu między nadawcą a odbiorcą, m.in. inicjowanie, podtrzymywanie lub kończenie rozmowy;
- *poetycką (estetyczną)* – zwracającą uwagę na estetyczną formę wypowiedzi, ważną zwłaszcza w dziełach literackich i tekstach artystycznych.

Podejście to pokazuje, że komunikacja językowa wykracza poza samo przekazywanie informacji – pełni również funkcje społeczne, ekspresywne i organizujące relacje między uczestnikami komunikacji.

²⁶ W. Schramm, *The Process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press, Urbana 1954, s. 5–12.

²⁷ E. Filipiak, *Funkcje języka*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy. Studia Pedagogiczne” 1994, z. 24, s. 37–39; R. Jakobson, *Linguistics and Poetics*, [w:] *Style in Language*, ed. T.A. Sebeok, Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge 1960, s. 350–377.

Kolejnym etapem rozwoju teorii komunikowania był model transakcyjny autorstwa Deana Barnlunda, który w 1970 r. przedstawił komunikowanie jako równoczesne, dynamiczne i współzależne działanie wszystkich uczestników. W jego ujęciu nie ma już jednoznacznego podziału na nadawcę i odbiorcę – każdy uczestnik nieustannie tworzy i interpretuje komunikaty. Barnlund zwrócił również uwagę na znaczenie kontekstu sytuacyjnego i relacyjnego w procesie wymiany informacji²⁸.

Melvin L. DeFleur oraz Sandra J. Ball-Rokeach uzupełnili klasyczny model transmisyjny C.E. Shannona i W. Weavera, uwzględniający jednokierunkowy przepływ informacji od nadawcy do odbiorcy, o sprzężenie zwrotne, czyli reakcję odbiorcy na komunikat. Uważali, że komunikacja nie jest prostą transmisją, lecz procesem dwukierunkowym, któremu sprzężenie zwrotne nadaje charakter interaktywny, pozwala na korygowanie błędów oraz dopasowywanie przekazu do potrzeb odbiorcy²⁹.

Na przełomie XX i XXI w., w odpowiedzi na zmiany spowodowane rozwojem mediów cyfrowych, koncepcje komunikacyjne przesuwają akcent z technicznego aspektu przekazu na funkcje i znaczenia zawarte w komunikacie oraz na relacje międzyludzkie. Szczególny nacisk kładzie się na złożony, wielowarstwowy i społeczny charakter aktu komunikacyjnego.

Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin i Don D. Jackson przesunęli refleksję nad komunikacją z poziomu czysto technicznego na poziom społecznych i psychologicznych uwarunkowań wymiany informacji. Pokazali, że istotą komunikacji jest nie tylko przekaz treści, lecz relacja między uczestnikami, dynamika interakcji i sposób ich interpretacji. Założeniem tej koncepcji jest stwierdzenie, że nie można się nie komunikować – każde zachowanie (nawet milczenie) w obecności drugiej osoby staje się komunikatem. W związku z tym komunikacja ma charakter nieuchronny, interakcyjny i wieloaspektowy, a każda wypowiedź zawiera nie tylko przekaz treściowy (informacyjny), ale

²⁸ D.C. Barnlund, *A Transactional Model of Communication*, [w:] *Foundations of Communication Theory*, eds. K.K. Sereno, C.D. Mortensen, Harper & Row, New York 1970, s. 83–102.

²⁹ M.L. DeFleur, S.J. Ball-Rokeach, *Theories of Mass Communication*, Longman, New York 1989, s. 130–131.

i relacyjny, który określa stosunek nadawcy do odbiorcy. Autorzy wyróżnili dwa jej typy: symetryczny (gdy uczestnicy mają równorzędną pozycję) oraz komplementarny (gdy ich role są uzupełniające)³⁰.

Manuel Castells opracował teorię masowej komunikacji zindywidualizowanej (*mass self-communication*). Teoria zakłada, że w dobie internetu i mediów społecznościowych tradycyjne granice między nadawcą a odbiorcą ulegają zatarciu. Uczestnicy komunikacji stają się jednocześnie twórcami i konsumentami treści, które są przekazywane w czasie rzeczywistym, w formie interaktywnej i sieciowej, w silnym powiązaniu z kontekstem społecznym i kulturowym³¹.

B. Dobek-Ostrowska, operująca w ramach medioznawczego i politologicznego paradygmatu badań nad komunikowaniem, akcentuje jego złożony i wielowymiarowy charakter. W jej ujęciu komunikacja nie ogranicza się wyłącznie do wymiaru technicznego, lecz stanowi proces silnie osadzony w kontekście społecznym i kulturowym. Definiuje ją jako akt porozumiewania się zachodzący pomiędzy jednostkami, grupami społecznymi bądź instytucjami, którego zasadniczym celem jest wymiana myśli, przekazywanie wiedzy, informacji oraz idei. Proces ten może realizować się na różnych poziomach – od interpersonalnego po masowy – z wykorzystaniem zróżnicowanych kanałów komunikacyjnych, a jego rezultatem są konkretne reakcje odbiorców³². Podobnie Walery Pisarek określił komunikowanie jako proces przekazywania treści o charakterze psychicznym – intelektualnym i emocjonalnym – między nadawcą a odbiorcą (zarówno indywidualnym, jak i zbiorowym)³³.

R.W. Griffin przedstawił ogólne ujęcie procesu komunikowania się, nawiązujące do klasycznych modeli teoretycznych, w klasycznym schemacie nadawca–przekaz–odbiorca ze sprzężeniem zwrotnym i uwzględnieniem

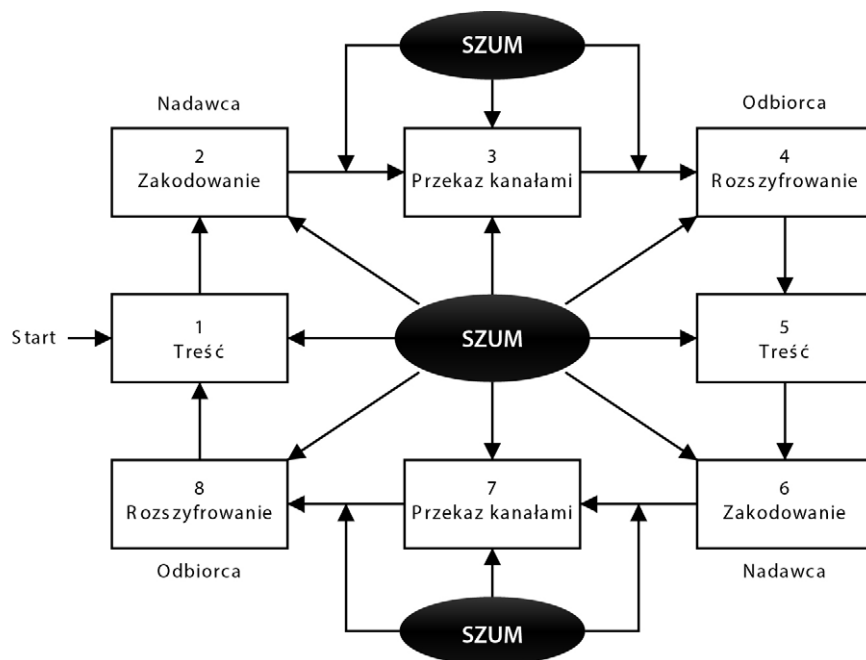
³⁰ P. Watzlawick, J.H. Beavin, D.D. Jackson, *Pragmatics of human communication: a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*, W. W. Norton & Company, New York 1967, s. 48–50.

³¹ M. Castells, *Communication Power*, Oxford University Press, Oxford 2009, s. 54–60.

³² B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 12–15, 33–34.

³³ W. Pisarek, *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 17.

zakłóceń komunikacji. Ten model stanowi uproszczony, uniwersalny schemat, który pozwala ukazać podstawowe elementy i dynamikę procesu komunikacji (ryc. 1.3).



Ryc. 1.3. Proces komunikowania się

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 595.

Omówione modele procesu komunikacji ukazują jego złożoność i wielowymiarowość, wskazując na interakcyjny, społeczny i kulturowy charakter procesu wymiany informacji. Ujęcia te podkreślają znaczenie dialogu, świadomego działania oraz wzajemnego zrozumienia jako kluczowych elementów efektywnej komunikacji³⁴. Przede wszystkim należy podkreślić, że komunikowanie ma charakter społeczny – jego przebieg nie odbywa się w oderwaniu od kontekstu relacji międzyludzkich, lecz jest trwale

³⁴ M. Rzeszutko-Iwan, *W stronę dialogu – o modelach, wymiarach i strategiach komunikacyjnych*, „Poznańskie Spotkania Językoznawcze” 2016, nr 32, s. 31–34, DOI: 10.14746/psj.2016.32.3.

zakorzeniony w strukturze społecznej oraz osadzony w określonych ramach kulturowych, normatywnych i sytuacyjnych³⁵. Denis McQuail podkreśla, że komunikacja stanowi formę ciągłej, społecznej aktywności, w ramach której następuje dynamiczna wymiana znaczeń pomiędzy nadawcami a odbiorcami. W jego ujęciu proces ten uwzględnia zarówno intencje nadawców, jak i sposób, w jaki komunikaty są odbierane, interpretowane i osadzane w kontekście społecznym przez odbiorców³⁶. Także Zbigniew Nęcki ujmuje komunikację jako dynamiczny proces przekazywania informacji od nadawcy do odbiorcy z wykorzystaniem określonych kanałów, akcentując przy tym znaczenie społecznego i emocjonalnego kontekstu interakcji³⁷.

Ponadto komunikowanie może być rozumiane jako proces twórczy i symboliczny, w którym uczestnicy wspólnie konstruują znaczenia i interpretacje otaczającego świata, nadając mu sens w kontekście kulturowym i społecznym³⁸. Dynamiczny charakter komunikacji przejawia się w jej zmienności, podatności na kontekst oraz zdolności do przetwarzania znaczeń. Komunikowanie nie jest jednokierunkowym przekazem, ale dynamicznym procesem interpretacji, w którym znaczenia ulegają modyfikacjom pod wpływem interakcji między uczestnikami³⁹. Równie istotna jest interakcyjna natura komunikowania, przejawiająca się we wzajemnym oddziaływaniu uczestników procesu. Tego rodzaju relacje mają wpływ zarówno na przebieg aktu komunikacyjnego, jak i na jego strukturę, skutki oraz funkcje społeczne⁴⁰.

Włodzimierz Gogołek eksponuje z kolei techniczne i medialne uwarunkowania komunikowania, zwracając uwagę na rolę infrastruktury informacyjnej i mediów w kształtowaniu procesów transmisji treści⁴¹. W wyniku postępującej

³⁵ B. Kudra, *op. cit.*, s. 11.

³⁶ D. McQuail, *op. cit.*, s. 69–72.

³⁷ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków-Kłuczbork 2000, s. 9.

³⁸ Z. Nęcki, *Teorie komunikowania się w psychologii w aspekcie relacji międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe – Szkoła Główna Handlowa. Kolegium Gospodarki Światowej” 2008, nr 23, s. 84–85.

³⁹ B. Kudra, *op. cit.*, s. 11.

⁴⁰ T. Goban-Klas, *op. cit.*, s. 37–38.

⁴¹ W. Gogołek, *Big Data o mediach. Dominanty świata mediów*, „Studia Medioznawcze” 2022, t. 23, nr 2(89), s. 1172.

konwergencji mediów tradycyjne formy komunikacji, znane i wykorzystywane od dekad, zostały istotnie poszerzone o innowacyjne technologie cyfrowe. Współczesna przestrzeń medialna staje się coraz bardziej złożona i nasycona, co przejawia się dynamicznym wzrostem liczby uczestników procesu komunikacyjnego – zarówno nadawców, jak i odbiorców – a także rosnącą rolą hiperłączy i zaawansowanych algorytmów wspierających wymianę informacji. Transformacje te mają istotne konsekwencje dla klasycznych modeli komunikacji, które obecnie funkcjonują równolegle w dwóch głównych obszarach: tradycyjnym (obejmującym komunikację bezpośrednią, prasową, radiową i telewizyjną) oraz cyfrowym, ze szczególnym uwzględnieniem platform społecznościowych⁴².

Z perspektywy bardziej zintegrowanej komunikologii traktuje się jako interdyscyplinarną dziedzinę badającą komunikowanie w kontekście relacji społecznych i tworzenia znaczeń. W tym ujęciu komunikacja nie ogranicza się do transferu informacji, lecz obejmuje również budowanie relacji i współtworzenie rzeczywistości interpretacyjnej między uczestnikami aktu komunikacyjnego⁴³.

Podsumowując, komunikacja stanowi fundamentalny mechanizm funkcjonowania życia społecznego, umożliwiający jednostkom i grupom społecznym nie tylko wymianę informacji, emocji i znaczeń, lecz także konstruowanie więzi, tożsamości oraz wspólnot. Współczesne ujęcia teoretyczne podkreślają, że proces ten nie sprowadza się do prostego, jednokierunkowego przekazu, ale ma charakter złożony, dynamiczny i interakcyjny, a jego przebieg pozostaje głęboko zakorzeniony w kontekście społecznym, kulturowym i technologicznym.

⁴² M. Bartoszewicz, *Teorie propagandy w obliczu algorytmizacji internetowego komunikowania społecznego*, „Kultura Współczesna. Teoria. Interpretacje. Praktyka” 2019, nr 1, s. 84–98. DOI: 10.26112/kw.2019.104.07.

⁴³ E. Kulczycki, M. Wendland, *Słowo wstępne*, [w:] *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, red. E. Kulczycki, M. Wendland, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2012, s. 7–8.

1.3. Typologie komunikacji

Istotnym czynnikiem różnicującym proces komunikacji jest liczba oraz typ uczestników biorących w nim udział, co umożliwia wyodrębnienie odmiennych form i modeli komunikacyjnych⁴⁴. Każdy z tych typów cechuje się własną specyfiką w zakresie mechanizmów przekazu, struktur relacyjnych oraz funkcji pełnionych w społeczeństwie⁴⁵. Ich analiza stanowi istotny komponent refleksji teoretycznej nad zjawiskiem komunikacji, umożliwiając jego systematyzację oraz analizę w zróżnicowanych kontekstach i konfiguracjach społecznych. Różne klasyfikacje procesów komunikacyjnych wynikają z przyjęcia odmiennych kryteriów, takich jak np. liczba uczestników, charakter przepływu informacji, wykorzystywane kanały transmisji, stopień intencjonalności czy funkcje pełnione przez komunikację w społeczeństwie.

W ramach **kryterium liczby podmiotów biorących udział w interakcji** wyróżnia się⁴⁶:

- *komunikację intrapersonalną*, czyli procesy zachodzące wewnątrz jednostki – np. przetwarzanie informacji, refleksja, podejmowanie decyzji, samoregulacja emocjonalna;
- *komunikację interpersonalną*, która obejmuje bezpośrednią wymianę znaczeń między dwiema osobami, nierzadko w relacjach twarzą w twarz;
- *komunikację grupową*, występującą w relatywnie małych zbiorowościach (np. w rodzinie, zespołach roboczych), w których możliwa jest bezpośrednia interakcja;
- *komunikację międzygrupową*, w której procesy porozumiewania się odnoszą się do dużych liczebnie grup (np. we wspólnotach lokalnych, stowarzyszeniach), często bez możliwości sprzężenia zwrotnego;

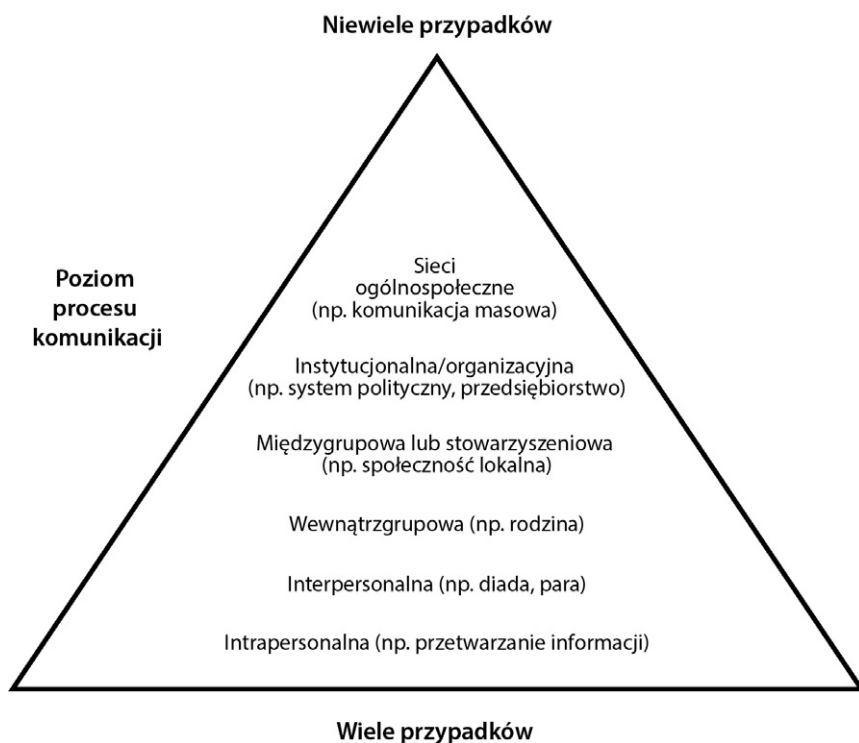
⁴⁴ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne...*, op. cit., s. 51–53.

⁴⁵ W. Pisarek, op. cit., s. 29–31.

⁴⁶ B. Dobek-Ostrowska, *Media masowe i aktorzy polityczni w świetle studiów nad komunikowaniem politycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004, s. 64; E. Dybowska, *Komunikacja intrapersonalna i interpersonalna w kontekście doświadczania bliskości w rodzinie*, [w:] *Fenomen bliskości międzyludzkiej w założeniach i praktyce życia społecznego*, red. G. Godawa, Wydawnictwo Naukowe UPJPII, Kraków 2020, s. 127–128; S. Frydrychowicz, *Komunikacja interpersonalna...*, op. cit., s. 13–29; G. Ptaszek, op. cit., s. 5.

- *komunikację organizacyjną/institutionalną*, charakteryzującą się sformalizowaną strukturą, celowością oraz asymetrią ról (np. w organizacjach, organach administracji);
- *komunikację masową*, mającą charakter zmediatyzowany i realizowaną za pośrednictwem instytucjonalnych kanałów przekazu, docierających do licznych, zróżnicowanych społecznie odbiorców.

Klasyfikację komunikacji według kryterium liczby podmiotów biorących udział w interakcji obrazowo przedstawił D. McQuail w swoich rozważaniach nad teorią komunikowania masowego (ryc. 1.4).



Ryc. 1.4. Piramida sieci komunikacyjnych: komunikacja masowa jest jednym z kilku procesów komunikacji społecznej

Źródło: D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 18.

U podstaw piramidy znajdują się procesy o najwyższej częstotliwości i najbardziej powszechnym charakterze – komunikacja intrapersonalna i interpersonalna – na szczycie natomiast są procesy rzadziej spotykane, lecz o szerokim zasięgu, czyli sieci komunikacji ogólnospołecznej, utożsamiane z komunikacją masową. W ten sposób ukazuje się komunikację masową nie jako odrębny, izolowany fenomen, lecz jako element szerszego kontinuum procesów społecznych.

Kryterium rodzaju kanału komunikacyjnego – podział ten odnosi się do sposobu, w jaki przekazywana jest treść komunikatu⁴⁷:

- *komunikacja bezpośrednia*, zachodząca bez udziału narzędzi technologicznych, realizowana synchronicznie i w tej samej przestrzeni fizycznej;
- *komunikacja pośrednia (mediowana)*, w której przekaz zostaje zrealizowany za pomocą urządzeń technologicznych – zarówno analogowych, jak i cyfrowych (np. komunikatory internetowe, telewizja).

Kryterium kierunku przekazu – odnosi się do sposobu, w jaki przebiega przepływ informacji między uczestnikami procesu komunikacyjnego. Wyróżnia się tu⁴⁸:

- *komunikację jednokierunkową*, w której nadawca transmituje treść bez oczekiwania na odpowiedź (np. ogłoszenia radiowe);
- *komunikację dwukierunkową*, zakładającą interakcję z aktywnym udziałem obu stron (np. dialog interpersonalny lub korespondencja mailowa);

⁴⁷ B. Maj, *Społeczne konteksty komunikacji zapośredniczonej przez media*, [w:] *Praktyki komunikacyjne*, red. J. Kędzior, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2019, s. 81–96; P. Ruta, *Znaczenie sposobów komunikacji bezpośredniej w przedsiębiorstwach (wystąpienia publiczne, spotkania bezpośrednie, obrady)*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2020, nr 4, s. 229–230, DOI: 10.5604/01.3001.0014.7995.

⁴⁸ A. Frączek, *Public relations. Komunikacja dwukierunkowa*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość” 2012, t. 9, s. 132–144; J. Kisielnicki, *Transformacja modelu komunikacji w zarządzaniu organizacją i funkcjonowaniu społeczeństwa informacyjnego. Rola informatyki w procesie transformacji modelu komunikacji*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie” 2018, nr 48, s. 43–51; M. Przanowska, *Komunikacja międzyludzka*, [w:] *Słownik wyrazów ratujących życie*, red. M. Paluch, Wydawnictwo Naukowe UKSW, Warszawa 2023, s. 558–559; K. Rostek, M. Wiśniewski, R. Zajac, *Model zarządzania komunikacją w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 8, s. 18–25, DOI: 10.33141/po.2018.08.03.

- *komunikację wielokierunkową*, charakteryzującą się współistnieniem wielu nadawców i odbiorców w ramach dynamicznej sieci, typowej dla środowisk cyfrowych.

Kryterium formalności i intencjonalności – przy analizie procesów komunikacyjnych uwzględniany jest kontekst społeczny oraz celowość działania nadawcy⁴⁹:

- *komunikacja formalna*, występująca w ramach sformalizowanych struktur instytucjonalnych i oparta na normach organizacyjnych (np. instrukcje służbowe);
- *komunikacja nieformalna*, spontaniczna, często niewerbalna i niepodporządkowana sztywnym regułom (np. rozmowy towarzyskie);
- *komunikacja intencjonalna*, celowo zainicjowana przez nadawcę w celu osiągnięcia konkretnego efektu;
- *komunikacja nieintencjonalna*, mająca miejsce wtedy, gdy nadawca nieświadomie przekazuje treść (np. mimika zdradzająca emocje).

Kryterium funkcjonalne – komunikacja rozpatrywana jest jako proces spełniający określone potrzeby jednostkowe oraz społeczne i realizujący następujące funkcje⁵⁰:

- *informacyjną* i powiązaną z nią *edukacyjną* – związaną z przekazywaniem danych, wiedzy, wartości i uczuć;
- *perswazyjną* – ukierunkowaną na zmianę postaw i zachowań odbiorców;

⁴⁹ A. Granat, *Intencja, błąd i skuteczność komunikacyjna w przekazie medialnym*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio FF: Philologiae” 2013, Vol. 31, s. 125–146; A. Skrok, S.T. Średziński, *Komunikacja niewerbalna w teorii i praktyce*, „Studia i Materiały Centrum Edukacji Przyrodniczo-Leśnej” 2007, R. 9, z. 1(15), s. 121–127; B.A. Sypniewska, *Istota, błędy i bariery w komunikowaniu się w organizacji*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2015, t. 21, s. 70–72; A. Szejnberg, *Podstawy komunikacji społecznej w edukacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001, s. 2.

⁵⁰ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne...*, op. cit., s. 68–69; J. Świątek, *Jak język generuje zmiany – perswazja w wymiarze indywidualnym i społecznym*, [w:] *Komunikacja a zmiana społeczna*, red. J. Kędzior, B. Krawiec, M. Biedroń, A. Mitreğa, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2018, s. 50–57; M. Wójcicka, *Tożsamość w procesie komunikacji*, „Artes Humanae” 2016, Vol. 1, s. 55–67, DOI: 10.17951/artes.2016.1.55.

- *socjalizacyjną i integracyjną* – służące podtrzymywaniu więzi i norm społecznych;
- *tożsamościową* – wspierającą poczucie przynależności kulturowej i wspólnotowej;
- *mobilizacyjną* – aktywizującą i pobudzającą do podejmowania działań określonego typu;
- *rozrywkową* – oferującą odbiorcy doświadczenia estetyczne i emocjonalne.

Kryterium dynamiki i czasu reakcji – dotyczy tempa interakcji i stopnia bezpośredniości komunikacji, co wpływa zarówno na płynność komunikacji, jak i na możliwości refleksji nad treścią przekazu⁵¹:

- *synchroniczna* – polega na jednoczesnym uczestnictwie nadawcy i odbiorcy, co umożliwia natychmiastowe reagowanie i daje wrażenie bezpośredniego kontaktu, podobnego do rozmowy twarzą w twarz;
- *asynchroniczna* – przebiega z przerwą czasową między wysłaniem a odebraniem komunikatu, co pozwala na spokojniejsze przemyślenie odpowiedzi, ale jednocześnie zmniejsza intensywność interakcji (np. e-mail, komentarz na forum).

Typologie procesów pozwalają lepiej zrozumieć złożoność procesów komunikacyjnych zachodzących w różnych kontekstach społecznych, kulturowych i technologicznych. W odpowiedzi na dynamiczne zmiany społeczne i technologiczne powstają nowe podejścia teoretyczne, które poszerzają klasyczne typy o nowe formy. Współczesna przestrzeń komunikacyjna charakteryzuje się bowiem rosnącą interaktywnością, decentralizacją i spersonalizowaniem przekazu, czego przykładem są media społecznościowe, komunikatory internetowe czy platformy oparte na sztucznej inteligencji i algorytmach rekomendacyjnych.

⁵¹ K. Majgier, *Internet jako przestrzeń komunikacyjna*, „Przegląd Psychologiczny” 2000, t. 43, nr 2, s. 157–172; M. Zalewska-Turzyńska, *Efektywność technologicznego wsparcia komunikacji wewnętrznej w świetle badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 481, s. 147–150.

Kryterium środowiska komunikacyjnego – odnosi się do kontekstu, miejsca i warunków, w których przebiega proces przekazywania informacji⁵²:

- *offline (tradycyjna)* – opiera się na bezpośredniej interakcji pomiędzy uczestnikami rozmowy w tej samej przestrzeni fizycznej. Charakteryzuje się pełnym zakresem sygnałów werbalnych i niewerbalnych, co czyni ją najbardziej naturalną i bogatą formą wymiany informacji;
- *online (cyfrowa)* – odbywa się za pośrednictwem mediów elektronicznych, takich jak komunikatory, portale społecznościowe, poczta elektroniczna czy platformy wideokonferencyjne. Cechą charakterystyczną tego typu przekazu jest pokonywanie barier czasu i przestrzeni, umożliwienie kontaktu synchronicznego (np. rozmowy wideo) lub asynchronicznego (np. e-mail);
- *hybrydowa* – stanowi połączenie elementów komunikacji tradycyjnej i cyfrowej i łączy zalety obu modeli: bezpośredniość i autentyczność spotkań twarzą w twarz z elastycznością i dostępnością komunikacji internetowej.

Kryterium poziomu mediatyzacji – odnosi się do stopnia, w jakim proces komunikowania jest zależny od użycia technologii⁵³:

⁵² P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2017, s. 55–65, 147–159; B. Lewandowska-Tomaszczyk, *Współczesna komunikacja internetowa na tle komunikacji tradycyjnej*, [w:] *Język(i) w czasie i przestrzeni*, red. P. Stalmaszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021, s. 11–34, DOI: 10.18778/8220-544-2.02; K. Piotrowicz, *Praca zdalna i hybrydowa po pandemii COVID-19. Wyniki badania oczekiwań pracowników i menedżerów wobec nowego modelu pracy na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2023, nr 67, s. 75–76; B. Przywara, I. Leonowicz-Bukała, *Bądźmy w kontakcie. Współczesna cyfrowa komunikacja permanentna*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2020, t. 63, nr 3, s. 9–32, DOI: 10.4467/22996362PZ.20.019.12090; A. Skrok, S.T. Średziński, *op. cit.*, s. 122–126.

⁵³ A. Frączek, *Komunikacja interpersonalna*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość” 2012, t. 9, s. 118; A. Hanc, *Zrozumiałe i atrakcyjnie – popularyzacja, mediatyzacja i komunikowanie nauki w prasie na przykładzie „Newsweeka”*, „Dziennikarstwo i Media” 2025, s. 55–67, DOI: 10.19195/2082-8322.23; J.T. Hancock, M. Naaman, K. Levy, *AI-mediated communication: Definition, research agenda, and ethical considerations*, „Journal of Computer-Mediated Communication” 2020, Vol. 25, Iss. 1, s. 89–100; P. Ruta, *op. cit.*, s. 225–237.

- *bezpośrednia (face-to-face)* – odbywa się bez udziału technologii, w warunkach fizycznej współobecności uczestników, co umożliwia wykorzystanie pełnego repertuaru sygnałów werbalnych i niewerbalnych;
- *mediowana* – realizowana jest za pośrednictwem narzędzi technicznych, takich jak telefon, e-mail czy wideokonferencja, które ułatwiają interakcję, ale jednocześnie ograniczają bogactwo sygnałów komunikacyjnych i synchronię;
- *zautomatyzowana/sztuczna* – polega na interakcji z systemami sztucznej inteligencji, botami lub algorytmami rekomendacyjnymi, które mogą generować bądź modyfikować komunikaty w imieniu człowieka.

Kryterium formy treści – nawiązuje do sposobu, w jaki komunikat jest przekazywany odbiorcy⁵⁴:

- *tekstowa* – obejmuje przekazy oparte na języku pisanym, pozwala na precyzyjne formułowanie treści i dokumentowanie informacji, ale bywa mniej atrakcyjna wizualnie w porównaniu z innymi formami;
- *wizualna* – wykorzystuje obrazy, grafiki, zdjęcia czy memy, które przyciągają uwagę i ułatwiają szybki odbiór treści. Ma silny walor emocjonalny, choć często wymaga kontekstu tekstowego dla pełnego zrozumienia;
- *audiowizualna* – łączy obraz i dźwięk, tworząc dynamiczne formy komunikacji, jak filmy, vlogi czy streamy. Dzięki temu angażuje wiele zmysłów odbiorcy i zwiększa atrakcyjność przekazu, lecz wymaga większych nakładów produkcyjnych;
- *multimodalna* – integruje różne formy (np. tekst, obraz, emotikony, linki), co pozwala na wieloaspektowe oddziaływanie na odbiorcę. Jest charakterystyczna dla współczesnych mediów cyfrowych i uznawana za dominującą formę komunikacji w Internecie.

⁵⁴ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 112–115; T. Goban-Klas, op. cit., s. 134–137; J. Maćkiewicz, *Badanie ram multimodalnych – rekonesans*, „Media – Biznes – Kultura” 2021, nr 1, s. 9–19. DOI: 10.4467/25442554.MBK.21.001.13967; A. Ogonowska, *Badania nad wizualnością w perspektywie multidyscyplinarnej. Kwestionariusz Kultury Wizualnej*, „Kultura i Społeczeństwo” 2009, nr 4, s. 3–22, DOI: 10.35757/KiS.2009.53.4.1; W. Pisarek, op. cit., s. 45–47.

Kryterium relacji społecznych i kulturowych – dotyczy zasięgu i kontekstu kulturowego komunikacji⁵⁵:

- *globalna* – komunikacja ponad granicami państw, języków i kultur, która umożliwia wymianę informacji w przestrzeni międzynarodowej, np. poprzez globalne platformy społecznościowe;
- *lokalna* – wymiana informacji w ramach określonej wspólnoty, regionu czy grupy etnicznej, wzmacniająca więzi społeczne i poczucie tożsamości kulturowej;
- *interkulturowa* – zachodzi między przedstawicielami różnych kultur i wymaga kompetencji międzykulturowych, takich jak znajomość norm, symboli i stylów komunikacyjnych odmiennych od własnych.

Kryterium podmiotów uczestniczących – odnosi się do typów relacji zachodzących między uczestnikami procesu komunikowania⁵⁶:

- *człowiek–człowiek (C2C)* – obejmuje bezpośrednią lub pośrednią komunikację pomiędzy jednostkami, zarówno w formie tradycyjnej (np. rozmowa), jak i zapośredniczonej przez media (np. czat, e-mail, media społecznościowe);
- *człowiek–instytucja/organizacja (C2B, B2C, G2C)* – dotyczy interakcji między jednostkami a podmiotami zbiorowymi, jak przedsiębiorstwa czy instytucje publiczne; obejmuje m.in. kontakt klienta z firmą, obywatela z administracją czy odbiorcy z mediami;

⁵⁵ M. Castells, *Communication..., op. cit.*, s. 117–120; T. Goban-Klas, *op. cit.*, s. 152–154; E.T. Hall, *Poza kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 55–58.

⁵⁶ L. Floridi, *The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality*, Oxford University Press, Oxford 2014, s. 92–95; S. Greengard, *The Internet of Things*, MIT Press, Cambridge, MA 2015, s. 33–36; M. Gruchola, *Wearable Technology przejawem nowych form komunikacji społecznej i konsumpcjonizmu*, [w:] *Komunikowanie społeczne w dobie nowych technologii*, red. D. Piontek, S. Ossowski, Polskie Towarzystwo Komunikacji Społecznej, Poznań 2017, s. 117–123; M. Kot, *Komunikowanie człowieka z komputerem – koncepcje nauk społecznych a teologia środków społecznego przekazu*, „Studia Theologica Varsaviensia” 2019, nr 1, s. 91–98; T. Parys, *Technologie ICT i ich wpływ na życie człowieka i społeczeństwa – wybrane problemy*, „Studia i Materiały” 2024, nr 1, s. 104–110. DOI: 10.7172/1733-9758.2024.40.7.

- *człowiek–technologia* – odnosi się do komunikacji między użytkownikiem a systemami opartymi na sztucznej inteligencji, chatbotami czy urządzeniami typu *smart speaker*, gdzie maszyna staje się aktywnym uczestnikiem procesu wymiany informacji;
- *technologia–technologia* – oznacza automatyczną komunikację między urządzeniami, np. w ramach Internetu Rzeczy (IoT), gdzie systemy wymieniają dane i podejmują decyzje bez bezpośredniego udziału człowieka.

M. Castells, analizując strukturę społeczeństwa informacyjnego, zwraca uwagę na to, że kluczowym wyróżnikiem współczesnych procesów komunikacyjnych jest ich sieciowy i zdecentralizowany charakter. Informacja krąży w elastycznych, zmieniających się konfiguracjach, a komunikacja ma miejsce zarówno w przestrzeni cyfrowej, jak i fizycznej, często w sposób zautomatyzowany i oparty na danych. Tradycyjne typologie muszą być więc uzupełniane o nowe kategorie, które oddają złożoność obecnego ekosystemu medialnego i jego wpływ na społeczne praktyki komunikacyjne⁵⁷.

Zestawienie klasycznych i nowoczesnych typologii ukazuje, że komunikowanie nie jest zjawiskiem jednorodnym, lecz dynamiczną i wielowymiarową sferą życia społecznego, która wymaga nieustannego aktualizowania narzędzi opisu i analizy. Współczesne badania nad komunikacją stają się więc nie tylko próbą uporządkowania różnorodnych form przekazu, ale także refleksją nad ich wpływem na relacje międzyludzkie i funkcjonowanie społeczeństwa informacyjnego.

1.4. Cele i funkcje komunikacji

Komunikacja jako fundamentalny proces społeczny może być rozpatrywana przez pryzmat celów i przez pryzmat funkcji. W ujęciu teoretycznym funkcje komunikacji można z jednej strony traktować jako realizację celów nadawcy w danym kontekście (np. cel: przekazać wiedzę → funkcja: informacyjna), co

⁵⁷ M. Castells, *Spółczesność sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 84.

oznacza, że funkcje wynikają z wcześniejszych celów komunikacyjnych. Z drugiej strony, rozpoznanie dominującej funkcji komunikacji (informacyjnej, ekspresywnej, integracyjnej) pomaga zrozumieć, jaki cel ma cały proces wymiany informacji. Dlatego zagadnienia celów i funkcji komunikacji warto omawiać łącznie, z uwagi na ich wzajemne przenikanie się i współzależność. Analiza tych aspektów w sposób zintegrowany pozwala lepiej uchwycić zarówno intencjonalny wymiar komunikacji (związany z celami nadawcy), jak i jej społeczno-funkcjonalny charakter (wynikający z realizowanych funkcji w określonym kontekście interakcji). Takie podejście umożliwia całościowe spojrzenie na komunikowanie się jako złożony proces, w którym cele determinują funkcje, a jednocześnie funkcje ujawniają rzeczywiste cele komunikacyjne.

Komunikacja pełni wielorakie funkcje, każda z nich spełnia określoną rolę w procesie budowania relacji, porządku społecznego i kulturowej spójności. Z funkcjami są powiązane jej cele, do których należą⁵⁸:

- przekazywanie i wymiana informacji;
- integracja i koordynacja działań oraz organizacja współpracy jednostek i grup;
- budowanie relacji społecznych i więzi;
- wywieranie wpływu i perswazja;
- wyrażanie emocji i postaw; kształtowanie tożsamości i autoprezentacja; edukacja i rozwój poznawczy;
- regulacja zachowań jednostek i grup oraz inne.

Jedną z kluczowych i najczęściej analizowanych funkcji procesu komunikacyjnego jest **funkcja informacyjna**, która polega na przekazywaniu treści poznawczych – takich jak fakty, dane, wiedza czy komunikaty – pomiędzy uczestnikami aktu komunikacji. Głównym założeniem tej funkcji jest zapewnienie przepływu informacji, który umożliwia odbiorcy lepsze

⁵⁸ B. Puczkowski, *Komunikacja interpersonalna w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006, s. 17; S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational Behavior*, 18th ed., Global Edition, Pearson, Harlow 2019, s. 391; C.E. Shannon, W. Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana 1949, s. 31.

zrozumienie otaczającej rzeczywistości, wspiera proces podejmowania decyzji, a także kształtuje postawy i działania jednostek oraz zbiorowości społecznych. Komunikacja informacyjna może przybierać różnorodne formy – od klasycznego kontaktu bezpośredniego, przez przekaz masowy realizowany za pośrednictwem mediów, aż po zaawansowane kanały cyfrowe wykorzystywane w środowisku online.

Cel informacyjny jest często uznawany za podstawową funkcję komunikacji, bez której nie byłoby możliwe funkcjonowanie społeczeństw, instytucji ani organizacji. W. Pisarek wskazuje, że istota funkcji informacyjnej polega na dostarczaniu odbiorcom wiedzy na temat otaczającego świata, obejmując zarówno fakty, jak i interpretacje wydarzeń⁵⁹. Informowanie stanowi zatem podstawę dla budowania świadomości społecznej i reagowania na zmiany zachodzące w środowisku społecznym, kulturowym bądź politycznym. Podobnie R. Jakobson wyróżnia w ramach funkcji językowych tzw. funkcję referencyjną (zwaną także przedstawieniową lub poznawczą), która odpowiada za przekaz informacji o rzeczywistości zewnętrznej wobec języka. Jej istotą jest odwzorowywanie faktów i zjawisk w komunikatach językowych, co czyni ją fundamentem większości aktów komunikacyjnych⁶⁰.

W komunikowaniu instytucjonalnym i organizacyjnym funkcja informacyjna przybiera nierzadko formę przekazów zadaniowych, operacyjnych lub instruktażowych. Tego typu komunikaty służą nie tylko wymianie wiedzy, ale również efektywnemu realizowaniu działań. Jak zauważa B. Dobek-Ostrowska, informacyjne aspekty komunikowania mają kluczowe znaczenie dla efektywności zarządzania i sprawnego funkcjonowania struktur organizacyjnych⁶¹.

W warunkach społeczeństwa sieciowego i cyfrowej transformacji znaczenie komunikacji informacyjnej nie tylko nie słabnie, ale wręcz wzrasta. Przekazywanie informacji musi być wspierane selekcją, interpretacją i filtrowaniem danych. Jak podkreśla M. Castells, dynamiczne zmiany technologiczne sprzyjają decentralizacji i interaktywności komunikacji, co wpływa

⁵⁹ W. Pisarek, *op. cit.*, s. 89.

⁶⁰ R. Jakobson, *op. cit.*, s. 357.

⁶¹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, *op. cit.*, s. 113–114.

również na sposób przekazywania informacji – staje się on bardziej złożony i wielopoziomowy⁶².

Komunikacja pełni również **funkcję integracyjną**, ponieważ umożliwia tworzenie, podtrzymywanie i zacieśnianie więzi społecznych oraz budowanie poczucia wspólnoty i zbiorowej tożsamości. Te procesy zachodzą na wszystkich poziomach organizacji społecznej – od mikro (relacje interpersonalne), przez mezo (organizacje, społeczności), po makro (naród, społeczeństwo). Na poziomie mikro funkcja ta jest realizowana przez podtrzymywanie kontaktów i potwierdzanie więzi. Taka „komunikacja dla komunikacji” zapewnia integrację międzyludzką, buduje zaufanie i poczucie bezpieczeństwa w relacji. Na poziomie mezo funkcja integracyjna jest kluczowa w kontekście zarządzania i komunikacji organizacyjnej. Celem komunikacji jest budowanie kontaktów, wzajemnego zaufania i zrozumienia między uczestnikami organizacji oraz między organizacją a jej interesariuszami (klientami, partnerami, społecznością lokalną). Na poziomie makro funkcja integracyjna polega na dostarczaniu członkom społeczeństwa poczucia przynależności do szerszych grup (społeczności lokalnej, narodu) oraz zapewnianiu ciągłości trwania tej wspólnoty poprzez transmisję dziedzictwa kulturowego. Z tego punktu widzenia komunikacja jest warunkiem istnienia społeczeństwa⁶³.

Komunikacja ma istotne znaczenie dla budowania relacji społecznych i socjalizacji. Umożliwia ludziom wspólne funkcjonowanie w ramach grup i społeczeństw, a także przekazywanie kultury i wzorców zachowań kolejnym pokoleniom. Funkcja integracyjna wiąże się z budowaniem wspólnoty poprzez wzajemne zrozumienie, współdzielenie wartości, a także uczestnictwo w kulturze i tradycji danej grupy. Dzięki regularnemu porozumiewaniu się jednostki tworzą sieci relacji opartych na zaufaniu i współdziałaniu, co sprzyja integracji społecznej i poczuciu przynależności. Natomiast funkcja socjalizacyjna polega na tym, że poprzez kontakt z otoczeniem jednostka uczy się,

⁶² M. Castells, *Społeczeństwo sieci...*, *op. cit.*, s. 78–84.

⁶³ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, *op. cit.*, s. 49–51; T. Goban-Klas, *op. cit.*, s. 98–100; D. McQuail, *op. cit.*, s. 112–115; P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012, s. 420–428; K. Wójcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 72–76.

jak funkcjonować w społeczeństwie – poznaje obowiązujące normy, wartości, język i sposoby zachowań. To właśnie dzięki komunikacji dziecko nabywa umiejętności społeczne, a dorosły utrzuca swoją tożsamość kulturową i społeczną. Jak zauważa T. Goban-Klas, proces socjalizacji nie byłby możliwy bez komunikowania – to ono umożliwia przekaz norm i wartości z pokolenia na pokolenie⁶⁴. We współczesnym świecie komunikacja coraz częściej odbywa się za pośrednictwem mediów, zwłaszcza cyfrowych, co wpływa na sposób kształtowania więzi i tożsamości społecznej. M. Castells podkreśla, że media elektroniczne i sieci społeczne pełnią dziś ważną rolę w procesie budowania tożsamości, która coraz częściej jest efektem interakcji w przestrzeni cyfrowej, a nie tylko wynikiem bezpośrednich relacji społecznych⁶⁵.

Funkcja perswazyjna (konatywna) zakłada świadome oddziaływanie nadawcy na przekonania, emocje i zachowania adresata przekazu. Ważnym celem procesu komunikacji jest wpływanie na sposób myślenia, odczuwania i działania odbiorców. W przeciwieństwie do funkcji informacyjnej, skoncentrowanej głównie na przekazywaniu treści o charakterze poznawczym, funkcja perswazyjna ma za zadanie wywołanie określonej reakcji – może to być zmiana postawy, sądu, a także decyzji odbiorcy. Gabriela Dudek zauważa, że perswazja polega na wywołaniu u odbiorcy określonych przekonań oraz kształtowaniu jego ocen i poglądów⁶⁶. Skuteczność perswazji w komunikacji wynika z jej zdolności do oddziaływania na trzy zasadnicze komponenty postawy: poznawczy (obejmujący przekonania i wiedzę), emocjonalny (związany z uczuciami i reakcjami afektywnymi) oraz behawioralny (dotyczący gotowości do działania). Oddziaływanie na wszystkie te elementy zwiększa szansę na trwałą zmianę postawy odbiorcy, co zostało potwierdzone w badaniach nad postawami wobec e-learningu w edukacji⁶⁷.

⁶⁴ T. Goban-Klas, *op. cit.*, s. 112.

⁶⁵ M. Castells, *Spółczesność sieci...*, *op. cit.*, s. 241–245.

⁶⁶ G. Dudek, *Perswazja w ujęciu polskich i rosyjskich językoznawców. Przegląd stanowisk*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ. Nauki Humanistyczne” 2013, nr 6, s. 156–157.

⁶⁷ K. Tuczyński, W. Walat, *Trójskładnikowa koncepcja postawy człowieka wobec wykorzystywania e-learningu w procesie kształcenia*, „Edukacja-Technika-Informatyka” 2019, nr 10(3), s. 209–214.

Z perspektywy psychologii perswazję można rozumieć jako zaplanowaną formę wpływu społecznego, której celem jest modyfikacja sposobu postrzegania, przeżywania emocji oraz zachowań odbiorcy. Tego rodzaju komunikacja oddziałuje na ocenę osób, zjawisk i idei, a także może prowadzić do przyjęcia określonych postaw lub zobowiązań, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i społecznym⁶⁸. Kluczowe w tym procesie jest to, że zmiana następuje w wyniku komunikatu, który odwołuje się nie tylko do racjonalnych argumentów, ale też emocji i norm społecznych. Dobrym przykładem zastosowania funkcji perswazyjnej są kampanie społeczne, które mają na celu nie tylko informowanie o istotnych problemach, lecz przede wszystkim inspirowanie do zmiany postaw i zachowań zgodnych z pożądanym społecznie kierunkiem. Jak zauważają badacze komunikacji perswazyjnej, przekazy tego rodzaju są konstruowane tak, by wzbudzać emocje, odwoływać się do wartości moralnych oraz aktywizować społeczne normy. Dzięki temu skutecznie wpływają na adresatów, kształtując ich postawy i reakcje poprzez mechanizmy identyfikacji, wartościowania i społecznego zaangażowania⁶⁹.

Funkcja perswazyjna w komunikowaniu pełni więc istotną rolę w kształtowaniu postaw i zachowań odbiorców. Poprzez starannie dobrane strategie przekazu nadawca może skutecznie wpływać na system przekonań odbiorców, co ma kluczowe znaczenie w praktyce marketingowej, działalności politycznej, edukacyjnej, a także w kampaniach społecznych⁷⁰. Perswazja pozwala nie tylko informować, ale przede wszystkim aktywizować i motywować do określonych działań, co czyni ją jednym z najważniejszych narzędzi komunikacyjnych w nowoczesnym społeczeństwie.

Kolejnym z ważnych celów komunikowania jest umożliwienie nadawcy wyrażenia jego emocjonalnego stosunku do przekazywanej treści. **Funkcja ekspresywna (emotywna)** koncentruje się na ukazaniu wewnętrznych

⁶⁸ R.B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 25–28; D. Doliński, *Psychologiczne mechanizmy reklamy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 56–58.

⁶⁹ G. Habrajska, *Komunikacyjna analiza tekstu perswazyjnego*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Litteraria Polonica” 2018, nr 2, s. 39–55, DOI: 10.18778/1505-9057.48.04.

⁷⁰ P.G. Zimbardo, R.J. Gerrig, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 484–486.

przeżyć, nastrojów i postaw osoby mówiącej. Jakobson zauważa, że w tym przypadku przekaz nie służy jedynie przekazaniu obiektywnych informacji, lecz staje się sposobem ujawniania emocji. Funkcja ta manifestuje się zarówno w warstwie werbalnej – poprzez dobór słownictwa, intonację czy styl wypowiedzi – jak i w środkach niewerbalnych, takich jak gesty, mimika czy ekspresja głosu⁷¹. Wypowiedzi, których celem jest wyrażenie emocji czy osobistych przeżyć nadawcy, są obecne w wielu obszarach życia człowieka, od codziennych rozmów po twórczość artystyczną. Tego rodzaju komunikaty pojawiają się szczególnie wtedy, gdy główną intencją nadawcy jest ukazanie własnych emocji, takich jak entuzjazm, frustracja lub wzruszenie, bez oczekiwania reakcji ze strony odbiorcy. Funkcja ekspresywna języka służy właśnie temu – wyrażeniu subiektywnych stanów emocjonalnych, przekonań i wartości osoby mówiącej⁷².

Wypowiedzi nacechowane emocjonalnie odgrywają istotną rolę nie tylko na poziomie indywidualnym, ale również społecznym. Dają one możliwość wyrażenia własnych emocji, co sprzyja zarówno kształtowaniu tożsamości jednostki, jak i łagodzeniu napięć psychicznych. Tego rodzaju komunikaty wzmacniają też relacje społeczne, ponieważ pozwalają uczestnikom interakcji lepiej rozpoznawać nawzajem swoje intencje i emocje. Maria Wojtak zwraca uwagę, że emocjonalna ekspresja mówcy jest „kluczowym składnikiem relacji interpersonalnych, ponieważ pozwala uczestnikom komunikacji lepiej zrozumieć wzajemne intencje i nastawienia”⁷³.

Funkcja ekspresywna ma również szczególne znaczenie w kontekście komunikowania zbiorowego. W mediach społecznościowych, reklamie, a także w przekazach artystycznych, emocjonalne elementy przekazu służą nie tylko przyciąganiu uwagi, ale też inicjowaniu emocjonalnych reakcji u odbiorców, co może prowadzić do głębszej identyfikacji z nadawcą lub treścią. Współczesne analizy komunikacyjne coraz wyraźniej wskazują, że emocje nie

⁷¹ Z. Czapiga, *O ekspresywności wypowiedzi emotywnych (na materiale języka rosyjskiego i polskiego)*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Linguistica Rossica” 2015, nr 11, s. 19–27, DOI: 10.18778/1731-8025.11.03.

⁷² A. Urzędowska, *Ekspresywność w komunikacji internetowej na przykładzie komentarzy wybranych fanpage’y Facebooka*, „Prace Językoznawcze” 2016, t. 18, nr 1, s. 129–142.

⁷³ M. Wojtak, *Gatunki prasowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004, s. 158.

są marginalnym dodatkiem, lecz integralną częścią przekazu, również w sferze publicznej. Jak zauważa Erving Goffman, emocje towarzyszą większości aktów komunikacyjnych i wpływają na odbiór społeczny wypowiedzi⁷⁴. Współczesny przekaz coraz częściej bazuje na autentyczności, której wyznacznikiem są m.in. wyrażane emocje i wartości społeczne, co wzmacnia jego wiarygodność i siłę oddziaływania⁷⁵.

Komunikacja pełni ważną rolę w **procesie tworzenia, utrzymywania i wyrażania tożsamości** – zarówno jednostkowej, jak i zbiorowej. Jest nie tylko sposobem przekazywania informacji i oddziaływania na odbiorców, ale także kluczowym narzędziem, które pozwala ludziom na autoidentyfikację, wyrażenie swoich wartości, przynależności społecznych i stylu życia. Dzięki temu jednostki mogą określić swoją rolę i miejsce w danym społeczeństwie⁷⁶. Tożsamość komunikacyjna przejawia się w doborze języka, stylu wypowiedzi, tematów rozmowy czy nawet sposobów reagowania. Jak wskazuje Anthony Giddens, tożsamość nie jest czymś stałym, lecz „projektem refleksyjnie konstruowanym i utrzymywanym przez jednostkę poprzez komunikację z innymi”⁷⁷. W tym ujęciu komunikowanie pełni rolę mechanizmu, dzięki któremu człowiek nadaje sens swoim doświadczeniom oraz wpisuje siebie w określony kontekst kulturowy i społeczny. W kontekście grupowym komunikacja staje się narzędziem konstruowania tożsamości zbiorowej – narodowej, etnicznej, zawodowej i pokoleniowej. Poprzez wspólny język, symbole, narracje oraz rytuały grupy społeczne utrwalają obraz siebie i odróżniają się od innych. Jak zauważa Benedict Anderson, wspólnoty narodowe są w istocie „wspólnotami

⁷⁴ E. Goffman, *Zachowanie w miejscach publicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 78.

⁷⁵ K. Molek-Kozakowska, *O wizerunkowości sfery publicznej i jej analizie retorycznej*, [w:] *Retoryka wizerunku medialnego*, red. A. Budzyńska-Daca, A. Kampka, K. Molek-Kozakowska, Polskie Towarzystwo Retoryczne, Warszawa 2016, s. 5.

⁷⁶ M. Wróblewska, *Kształtowanie tożsamości w perspektywie rozwojowej i edukacyjnej*, „Pogranicze. Studia Społeczne” 2011, t. 17, cz. 2, s. 176–187, DOI: 10.15290/pss.2011.17.02.12.

⁷⁷ A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 67.

wyobrażonymi”, które powstają i trwają właśnie dzięki praktykom komunikacyjnym, takim jak media, język czy edukacja⁷⁸.

Również w przestrzeni mediów cyfrowych cel tożsamościowy nabiera nowego wymiaru. Platformy społecznościowe, blogi, vlogi czy komentarze internetowe stanowią dla użytkowników nie tylko narzędzie komunikacji, ale także środek prezentacji siebie – swojego wizerunku, poglądów i emocji. Jak zauważa M. Castells, w sieci nowoczesny człowiek tworzy swoją „sieciową tożsamość” poprzez selektywne uczestnictwo w różnych sferach komunikacyjnych⁷⁹.

Media odgrywają podwójną rolę w społeczeństwie informacyjnym – z jednej strony umożliwiają budowanie więzi społecznych, wspólnoty i komunikacji, z drugiej zaś mogą prowadzić do izolacji, fragmentaryzacji relacji oraz rozproszenia uwagi. Nowe technologie komunikacyjne, takie jak internet czy telefonia komórkowa, zmieniły sposób, w jaki jednostki funkcjonują w przestrzeni społecznej, tworząc nowe formy obecności i interakcji. Media nie tylko przekazują informacje, ale także kształtują rzeczywistość społeczną, wpływając na świadomość i styl życia odbiorców⁸⁰.

Funkcja tożsamościowa komunikacji odgrywa zatem ważną rolę nie tylko w kształtowaniu indywidualnej samoświadomości, ale również w budowaniu wspólnoty i przynależności. Umożliwia zrozumienie siebie i innych, wzmacnia poczucie odrębności lub integracji, a w warunkach dynamicznych zmian społeczno-kulturowych pozwala na adaptację i rekonstrukcję tożsamości.

Współczesna komunikacja pełni również istotną **funkcję rozrywkową**, która polega na dostarczaniu odbiorcom przyjemności, relaksu i emocjonalnego zaangażowania. Telewizja, internet czy wydarzenia kulturalne nie tylko umożliwiają odpoczynek, ale wpływają także na nastroje społeczne i uczestniczą w szerszych procesach kulturowych, co zostało podkreślone w analizie roli

⁷⁸ B. Anderson, *Wspólnoty wyobrażone. Rozważania o źródłach i rozprzestrzenianiu się nacjonalizmu*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1997, s. 45–47.

⁷⁹ M. Castells, *Społeczeństwo sieci...*, op. cit., s. 17–18.

⁸⁰ A. Kozłowska, *Wpływ mass mediów na życie społeczne*, [w:] *Wybrane problemy współczesnego świata w refleksji socjologicznej*, red. E. Firlit, J. Gładys-Jakóbk, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2016, s. 195–216.

mediów społecznościowych⁸¹. Komunikacja rozrywkowa może przyjmować formy humorystyczne, dramatyczne bądź satyryczne, co umożliwia widzowi, słuchaczowi czy uczestnikowi zabawy identyfikowanie się z przedstawianą treścią w sposób relaksujący i odprężający. Wpływ rozrywki na emocje odbiorcy jest nieoceniony – często poprzez zabawę można angażować ludzi do przemysłów, rozważań na temat norm społecznych, a także wyzwań politycznych i kulturowych.

Funkcja edukacyjna komunikacji polega na przekazywaniu wiedzy, wartości, norm i umiejętności. Pełni rolę nośnika treści kształcących, zarówno w sposób formalny, jak i nieformalny. Obejmuje różnorodne formy i kanały – od edukacji instytucjonalnej (np. szkoły, uczelnie) po media masowe, internet i codzienne interakcje społeczne. Z punktu widzenia pedagogiki i nauk społecznych proces edukacji jest nierozzerwalnie związany z komunikacją, która umożliwia nie tylko przekaz informacji, ale także kształtowanie postaw i rozwój kompetencji poznawczych oraz społecznych⁸². Edukacja może być także rozumiana jako proces kulturowej transmisji, w którym jednostka nabywa kompetencje umożliwiające uczestnictwo w życiu społecznym. Dzięki kontaktowi z różnorodnymi formami kultury, człowiek przyswaja wartości, symbole i znaczenia, które kształtują jego tożsamość oraz sposób funkcjonowania w świecie⁸³. Funkcja edukacyjna jest także istotna w kontekście komunikacji masowej. Współczesne media pełnią istotną funkcję edukacyjną, nie tylko przekazując wiedzę faktograficzną, lecz także kształtując postawy, wartości i sposoby myślenia. Telewizja edukacyjna, prasa, internet oraz kampanie społeczne wpływają na rozwój kompetencji społecznych i cyfrowych, wspierając proces uczenia się przez całe życie. W społeczeństwie informacyjnym

⁸¹ S. Gliwa, *Wpływ mediów społecznościowych na opinie i nastroje społeczne*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny – Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2019, nr 2, s. 247–255.

⁸² T. Goban-Klas, *op. cit.*, s. 162–164.

⁸³ J. Torowska, *Edukacja kulturalna i edukacja kulturowa w Polsce po 1989 roku – próba ujęcia*, „Polska Myśl Pedagogiczna” 2017, nr 3, s. 111–128, DOI: 10.4467/24504564PM P.17.007.7030.

komunikacja medialna staje się kluczowym narzędziem w kształtowaniu świadomości obywatelskiej i adaptacyjności jednostek⁸⁴.

Funkcja regulacyjna komunikowania odnosi się do wykorzystywania komunikacji w celu kształtowania, kierowania i kontrolowania zachowań jednostek oraz grup społecznych. Jej rola polega na ustanawianiu zasad, norm i przepisów, które mają na celu utrzymanie porządku oraz zapewnienie harmonii w różnych kontekstach społecznych, politycznych, organizacyjnych i prawnych. Głównym celem jest wpływanie na sposób zachowania uczestników komunikacji, co przyczynia się do stabilności i porządku w grupach i społeczeństwach. W kontekście interakcji międzyludzkich funkcja regulacyjna dotyczy ustalania oczekiwań oraz granic w relacjach osobistych. Natomiast w ramach organizacji funkcja ta jest realizowana poprzez instrukcje, regulaminy, procedury czy mechanizmy feedbacku, które pomagają w efektywnej organizacji pracy, eliminowaniu nieporozumień i rozwiązywaniu konfliktów. Jest to kluczowy element we wszelkich działaniach wymagających współpracy oraz koordynacji, zarówno w organizacjach, jak i w większych społecznościach⁸⁵. W wymiarze społecznym i prawnym funkcja regulacyjna komunikacji pełni istotną rolę w kształtowaniu struktur porządku społecznego. Dzięki niej możliwe jest przekazywanie norm prawnych, zasad moralnych, społecznych oczekiwań oraz wzorców kulturowych, które kierują zachowaniem jednostek w życiu codziennym. Komunikacja staje się tym samym środkiem umożliwiającym ustanawianie, podtrzymywanie i egzekwowanie tych zasad. Jej rola polega nie tylko na przekazie treści, ale również na nadawaniu znaczenia określonym działaniom i wartościom, które porządkują relacje społeczne⁸⁶.

⁸⁴ A. Ogonowska, *Współczesna edukacja medialna: teoria i rzeczywistość*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2013, s. 28–36.

⁸⁵ A. Karczeńska, *Efektywna komunikacja w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 108–117; J. Ober, *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 65, s. 257–266; B.A. Sypniewska, *op. cit.*, s. 67–76.

⁸⁶ T. Burdzik, *Prawo jako narzędzie kontroli społecznej*, [w:] *Prawo i ład społeczny. III Forum Socjologów Prawa*, red. E. Moczuk, B. Sagan, Mitel, Rzeszów 2010, s. 63–72, DOI: 10.6084/m9.figshare.1291032.

Jak podkreśla E. Goffman, reguły społeczne nie istnieją w oderwaniu od codziennych interakcji, lecz są wytwarzane i podtrzymywane przez nieustanne akty komunikowania. W tym ujęciu komunikacja staje się narzędziem społecznej kontroli, która poprzez język, rytuały i symbole wpływa na postrzeganie ról i oczekiwań wobec jednostek⁸⁷.

Jednym z mniej oczywistych, ale znaczących celów komunikowania jest **wywoływanie wrażeń estetycznych** poprzez świadomy dobór formy przekazu. Funkcja estetyczna przejawia się w dbałości o język, styl, kompozycję oraz wykorzystanie środków artystycznych, które nadają komunikatom walory piękna, oryginalności i ekspresji. Komunikacja nie ogranicza się wyłącznie do przekazywania informacji czy perswazji – jej celem jest także oddziaływanie na zmysły i emocje odbiorców, a także kształtowanie ich wrażliwości kulturowej i estetycznej⁸⁸. Przejawy funkcji estetycznej można dostrzec nie tylko w twórczości artystycznej (literaturze, muzyce, teatrze czy filmie), lecz także w przekazach codziennych, takich jak reklama, media cyfrowe czy projektowanie graficzne. Jak zauważa Ignacy S. Fiut, współcześnie dzieła sztuki i formy wizualne pełnią nie tylko rolę kulturową, ale również marketingową i komunikacyjną, oddziałując na odbiorców poprzez emocje, interaktywność oraz walory estetyczne⁸⁹.

W opracowaniach naukowych funkcja estetyczna komunikowania bywa często łączona z pojęciem stylu artystycznego, który nie tylko kształtuje formę przekazu, ale również pełni rolę interpretacyjną wobec rzeczywistości. Jakobson wskazywał na tzw. funkcję poetycką języka, która stanowi realizację funkcji estetycznej – jej istotą jest skupienie uwagi nie tyle na treści, ile na sposobie formułowania komunikatu, jego strukturze i brzmieniu⁹⁰. Współczesne komunikaty, zarówno te o charakterze artystycznym, jak i użytkowym, często łączą treść z formą w taki sposób, aby nie tylko przyciągały

⁸⁷ E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2000, s. 40.

⁸⁸ A. Kiklewicz, S. Przybyszewski, *Estetyczne akty mowy jako przedmiot pragmatylingwistyki: status, funkcje, formy*, „LingVaria” 2021, nr 2, s. 31–43, DOI: 10.12797/LV.16.2021.32.04.

⁸⁹ I.S. Fiut, *O znaczeniu sztuki (dzieła sztuki) we współczesnych modelach komunikowania*, „Estetyka i Krytyka” 2011, nr 20(1), s. 65–86.

⁹⁰ R. Jakobson, *op. cit.*, s. 356.

uwagę, ale także wzmacniały tożsamość nadawcy i budowały emocjonalną więź z odbiorcą, skłaniając go do refleksji, przy jednoczesnym dostarczeniu estetycznych przeżyć⁹¹.

Funkcja diagnostyczna komunikowania odnosi się do zdolności komunikatów, zarówno werbalnych, jak i niewerbalnych, do ujawniania informacji na temat stanu emocjonalnego, psychicznego, społecznego oraz kulturowego nadawcy, a także do charakterystyki relacji zachodzących między uczestnikami aktu komunikacyjnego. Analiza sposobu wypowiedzi, jej treści i kontekstu umożliwia nie tylko zidentyfikowanie cech indywidualnych jednostki, takich jak jej emocje, przekonania, tożsamość czy postawy, ale także uchwycenie szerszych zjawisk kulturowych i społecznych, które mają wpływ na sposób komunikowania się. Komunikacja może zatem pełnić rolę swego rodzaju narzędzia diagnostycznego, które znajduje zastosowanie m.in. w psychologii, socjologii, pedagogice i analizie dyskursu publicznego. Na przykład sposób, w jaki ludzie formułują swoje wypowiedzi, może wskazywać na poziom ich integracji społecznej, poziom stresu, a nawet zaburzenia psychiczne. Jak zauważa Antonina Kłoskowska, komunikaty językowe mogą ujawniać nie tylko osobiste doświadczenia, lecz także normy i wzorce obecne w kulturze, z której jednostka się wywodzi⁹². Marian Golka zwraca uwagę, że komunikowanie społeczne pełni funkcję znacznie szerszą niż tylko przekazywanie informacji. Stanowi bowiem odbicie wewnętrznych mechanizmów funkcjonowania społeczeństwa, ujawniając jego napięcia, dominujące wartości, stereotypy i emocje obecne w danym środowisku. W tym sensie może być odczytywane jako „zwierciadło”, w którym odbijają się zarówno procesy integrujące społeczeństwo, jak i jego słabości⁹³. W kontekście interpersonalnym, komunikaty werbalne i niewerbalne (intonacja, gesty, mimika) pozwalają na ocenę autentyczności wypowiedzi, poziomu

⁹¹ I.S. Fiut, *op. cit.*, s. 65–67; L. Tymiak, *O triadzie komunikacyjnej: wartościowanie – emocje – ekspresja*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio N, Lublin – Polonia” 2017, Vol. 2, s. 199–214, DOI: 10.17951/n.2017.2.199.

⁹² A. Kłoskowska, *Kultura masowa: krytyka i obrona*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 156–158.

⁹³ M. Golka, *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (de)informacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 9–11.

zaangażowania emocjonalnego bądź intencji nadawcy, co bywa szczególnie istotne w procesach terapii, mediacji czy pracy wychowawczej⁹⁴.

Funkcja mobilizacyjna komunikacji odnosi się do zdolności przekazów do inspirowania jednostek lub grup społecznych do działania, zaangażowania lub zmiany postaw. Komunikaty o charakterze mobilizującym są szczególnie widoczne w przestrzeni politycznej, społecznej oraz w działaniach marketingowych i edukacyjnych. Ich celem jest nie tylko informowanie, ale przede wszystkim wzbudzenie emocji, poruszenie sumienia, aktywizacja społeczna lub polityczna, a także skłonienie do określonych działań, np. udziału w wyborach, protestach czy kampaniach społecznych. Zdolność komunikowania do mobilizowania jednostek i zbiorowości ujawnia się m.in. w odwoływaniu się do wspólnej tożsamości, emocji zbiorowych oraz uniwersalnych wartości. Równie istotne są środki retoryczne i estetyczne, takie jak obrazy symboliczne, metafory lub dramatyczne narracje, które zwiększają siłę oddziaływania przekazu. Współczesne media masowe, dzięki swojej dynamice i zasięgowi, stają się kluczowym narzędziem w procesie pobudzania opinii publicznej i motywowania ludzi do podejmowania działań społecznych, obywatelskich bądź politycznych⁹⁵.

Z perspektywy teorii komunikowania politycznego funkcja mobilizacyjna jest podstawą skutecznej kampanii wyborczej. Współczesne strategie komunikacyjne podejmowane przez kandydatów i ugrupowania polityczne coraz częściej koncentrują się na wywoływaniu emocji, które mają skłonić wyborców do aktywnego udziału w życiu politycznym. Przekazy medialne są konstruowane w taki sposób, aby wzbudzić emocje, np. nadzieję, strach czy gniew. Mają one na celu nie tylko przyciągnięcie uwagi, ale przede wszystkim aktywizację wyborców. Tego rodzaju komunikacja nie ogranicza się tylko do informowania. Jej głównym celem jest wzbudzenie aktywności obywatelskiej poprzez trafne odwołania do emocji oraz społecznych oczekiwań odbiorców⁹⁶. Co więcej, w komunikacji społecznej i edukacyjnej mobilizacja służy aktywizowaniu obywateli w zakresie działań prospołecznych, ekologicznych czy

⁹⁴ P.G. Zimbardo, R.J. Gerrig, *op. cit.*, s. 525–528.

⁹⁵ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne...*, *op. cit.*, s. 108–109.

⁹⁶ E. Pałuszyńska, *Komunikacyjne strategie emocjonalne w medialnym dyskursie politycznym*, „Prace Językoznawcze” 2019, nr 21(3), s. 161–171, DOI: 10.31648/pj.4437.

zdrowotnych. Kampanie społeczne, takie jak promujące zdrowy tryb życia lub działania proekologiczne, wykorzystują strategię mobilizacyjną, by zwiększyć zaangażowanie obywateli w życie publiczne⁹⁷.

Funkcje i cele komunikacji są ze sobą ściśle powiązane – współdziałając, nadają przekazom wielowymiarowy charakter. Dzięki temu komunikacja nie tylko przekazuje treści, ale także kształtuje świadomość społeczną, postawy i wartości. Kluczowe znaczenie ma ich wzajemne dopasowanie, ponieważ to właśnie harmonijne powiązanie funkcji decyduje o skuteczności działań komunikacyjnych w różnych obszarach życia. Zrozumienie funkcji i celów procesu komunikowania jest kluczowe dla efektywnego porozumiewania się w różnych kontekstach społecznych. Świadomość tych aspektów pozwala na lepsze dostosowanie przekazu do odbiorcy oraz na unikanie potencjalnych zakłóceń w komunikacji.

1.5. Struktura procesu komunikowania się

Komunikowanie się jest nieodłącznym elementem ludzkiego życia, stanowi fundament wszelkich interakcji międzyludzkich. Proces komunikacyjny, choć nierzadko utożsamiany z prostym aktem wymiany informacji, w rzeczywistości stanowi złożoną i wieloaspektową dynamikę, której pełne zrozumienie wymaga uwzględnienia zarówno celów komunikacyjnych, jak i uwarunkowań strukturalnych. Wyróżnia się szereg składowych tego dynamicznego procesu, które pozostają ze sobą w ścisłej interakcji oraz decydują o skuteczności przekazu i jego oddziaływaniu na odbiorców. Stefan Frydrychowicz zwraca uwagę, że komunikacja interpersonalna ma charakter holistyczny, co oznacza, że każdy jej składnik wpływa na pozostałe, a ich współdziałanie generuje efekt synergii⁹⁸. Podobne podejście prezentują Melvin Lawrence DeFleur i Margaret H. DeFleur, którzy w kontekście komunikacji masowej wskazują na konieczność

⁹⁷ T. Goban-Klas, *op. cit.*, s. 151.

⁹⁸ S. Frydrychowicz, *Wymiary komunikacji. Klucz dostępu do efektywnej komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, Kraków 2021, s. 14–17.

systemowego ujęcia procesów komunikacyjnych, uwzględniającego wzajemne zależności między strukturą, funkcją i kontekstem przekazu⁹⁹. Takie spojrzenie umożliwia pełniejsze zrozumienie mechanizmów komunikowania się – zarówno w wymiarze interpersonalnym, jak i w szerszym wymiarze społecznym.

Proces komunikowania się rozpoczyna się wtedy, gdy w umyśle jakiejś osoby pojawi się myśl, fakt, treść, koncepcja, którą chce przekazać komuś innemu. W tym momencie pojawiają się intencje (świadome i nieświadome) oraz emocje (pozytywne i negatywne)¹⁰⁰. Do podstawowych składowych procesu komunikacji zalicza się kontekst, nadawcę, odbiorcę, komunikat, kanał, kod, szum oraz sprzężenie zwrotne. Każda z nich pełni istotną rolę w procesie komunikacyjnym, wpływając na sposób przekazywania i odbierania informacji oraz na skuteczność całej interakcji.

Kontekst stanowi kluczowy czynnik w procesie komunikowania się, ponieważ warunkuje znaczenie przekazu, wpływa na sposób jego interpretacji oraz determinuje efektywność całego aktu komunikacyjnego. To, co zostaje wypowiedziane, nie istnieje w próżni – każda wypowiedź funkcjonuje w określonym środowisku społecznym, kulturowym i sytuacyjnym, które wpływa na sposób, w jaki komunikaty są rozumiane i odbierane przez uczestników interakcji. Zdaniem R. Jakobsona, kontekst to jeden z podstawowych składników procesu komunikacyjnego. Autor wskazuje, że skuteczna komunikacja wymaga odniesienia do wspólnego kontekstu, który pozwala odbiorcy prawidłowo zinterpretować intencje nadawcy oraz znaczenia zawarte w przekazie¹⁰¹. W teorii aktów mowy Johna L. Austina i Johna R. Searle’a rola kontekstu jako warunku niezbędnego dla poprawności i skuteczności wypowiedzi jest jeszcze mocniej akcentowana. J.L. Austin wprowadza pojęcie tzw. warunków felicytycznych¹⁰², które muszą zostać spełnione, aby akt mowy – zwłaszcza typu

⁹⁹ M.L. DeFleur, M.H. DeFleur, *Mass Communication Theories: Explaining Origins, Processes, and Effects*, 2nd ed., Routledge, New York/Abingdon 2022, s. 1–20.

¹⁰⁰ R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 594–595; B. Kozyra, *Komunikacja bez barier. Jak rozumieć i być rozumianym*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2019, s. 42–43.

¹⁰¹ R. Jakobson, *op. cit.*, s. 353–358.

¹⁰² Należą do nich warunki treściowe, warunki przygotowawcze, warunki szczerości oraz warunki istotności (esencjalne).

performatywnego – mógł odnieść zamierzony skutek¹⁰³. J.R. Searle rozwija tę koncepcję, porządkując typy aktów mowy i przypisując im określone reguły użycia, które są zawsze osadzone w kontekście społecznym i językowym¹⁰⁴.

W nurcie pragmatyki językowej kontekst zyskuje również wymiar dynamiczny. Jak podkreślają Dan Sperber i Deirdre Wilson w teorii relewancji, to właśnie kontekst warunkuje, które informacje w komunikacie zostaną uznane za istotne przez odbiorcę. Oznacza to, że odbiorca nie tyle „odczytuje” gotowy sens, ile aktywnie rekonstruuje znaczenie komunikatu w oparciu o dostępne kontekstualne dane¹⁰⁵.

Nie sposób również pominąć kontekstu w badaniach nad komunikacją w środowisku cyfrowym. Współczesne formy porozumiewania się, takie jak rozmowy w mediach społecznościowych czy przekaz wizualny w memach, funkcjonują w kontekstach o wysokim stopniu zmienności i zależności od kodów kulturowych oraz technologicznych. Jak zauważa Sherry Turkle, odbiór komunikatu w przestrzeni cyfrowej jest silnie uwarunkowany nie tylko treścią, ale i platformą, sposobem prezentacji oraz oczekiwaniami uczestników interakcji¹⁰⁶.

B. Dobek-Ostrowska¹⁰⁷ wymienia następujące aspekty kontekstu komunikowania:

- *fizyczny* – zewnętrzna atmosfera, warunki otoczenia;
- *historyczny (lingwistyczny)* – odwoływanie się do innych, zaistniałych w przeszłości sytuacji;
- *psychologiczny* – sposób wzajemnego postrzegania się uczestników procesu;
- *kulturowy* – system wartości, wierzeń, zachowań uznawanych przez pewną zbiorowość.

¹⁰³ J.L. Austin, *How to Do Things with Words*, Oxford University Press, Oxford 1962, s. 14–15, 51–52.

¹⁰⁴ J.R. Searle, *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge University Press, Cambridge 1969, s. 25–30.

¹⁰⁵ D. Sperber, D. Wilson, *Relevance: Communication and Cognition*, 2nd ed., Blackwell Publishing, Oxford 1995, s. 118–155.

¹⁰⁶ S. Turkle, *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*, Basic Books, New York 2011, s. 151–173.

¹⁰⁷ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne...*, op. cit., s. 64–65.

Zatem kontekst tworzy ramy, w których zachodzi interakcja. Można go określić przez typ lub poziom. Typy kontekstów dotyczą kultury, czasu, związku, sytuacji oraz funkcji. Poziomy kontekstu odnoszą się do liczby osób uczestniczących w sytuacji komunikacyjnej: interpersonalny, małych grup, przemawiania publicznego oraz komunikacji za pomocą mediów¹⁰⁸. Warunkuje on nie tylko zrozumiałość komunikatów, ale i możliwość ich adekwatnej interpretacji, wpływając tym samym na przebieg i rezultat procesu porozumiewania się.

Nadawca pełni kluczową rolę w inicjowaniu, kształtowaniu i kierowaniu wymianą informacji. Zgodnie z klasycznym modelem komunikacyjnym C.E. Shannona i W. Weavera nadawca jest odpowiedzialny za formułowanie komunikatu, jego kodowanie i przekazanie go do odbiorcy za pomocą odpowiedniego kanału komunikacyjnego. W tym kontekście nie tylko pełni rolę transmitera informacji, ale także decyduje o jej treści, formie i strukturze, które mają na celu osiągnięcie zamierzonych celów komunikacyjnych¹⁰⁹. Nadawca nie działa w próżni, lecz w określonym kontekście społecznym, kulturowym i psychologicznym, który wpływa na sposób formułowania komunikatów. Istotne znaczenie mają cechy charakterystyczne osoby inicjującej komunikację: poziom wiedzy i doświadczenia, zajmowana pozycja, prezentowane wartości i przekonania, a także własna interpretacja problemu będącego przyczyną procesu komunikacji. Nadawca przy formułowaniu komunikatu powinien uwzględnić także preferencje odbiorcy, zadbać o to, by być przez niego zrozumianym¹¹⁰. Jak zauważa John J. Gumperz, jest to nie tylko osoba, która „mówi”, ale także ktoś, kto interpretuje i przekazuje swoje doświadczenia, wartości oraz intencje, które mogą mieć duży wpływ na sposób odbioru komunikatu. Z tego względu tożsamość nadawcy, jego status społeczny, wykształcenie, a także

¹⁰⁸ S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022, s. 57–62.

¹⁰⁹ C.E. Shannon, W. Weaver, *op. cit.*, s. 31–44.

¹¹⁰ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *op. cit.*, s. 31.

przekonania i emocje mogą wpływać na sposób, w jaki komunikat jest konstruowany oraz jak jest interpretowany przez odbiorcę¹¹¹.

Tworząc komunikat, nadawca wykorzystuje określone środki językowe i pozajęzykowe, takie jak ton głosu, gesty, mimika, a także kontekst sytuacyjny, które mogą zmieniać znaczenie przekazu. W tym aspekcie pełni rolę zarówno informacyjną, jak i emocjonalną, ponieważ poprzez dobór odpowiednich środków wyrazu może wpływać na stan emocjonalny odbiorcy i wzbudzać w nim określone reakcje¹¹². Ponadto w komunikacji interpersonalnej nadawca nie tylko przekazuje informacje, ale również aktywnie interpretuje reakcje odbiorcy, dostosowując swoje kolejne wypowiedzi. Sprzężenie zwrotne stanowi kluczowy element tego procesu, który ma charakter dynamiczny i interaktywny, wymagający ciągłego monitorowania i modyfikowania komunikatów w zależności od kontekstu i odbioru¹¹³.

Odbiorca w klasycznych modelach komunikacyjnych jest traktowany jako bierny uczestnik procesu – jego rola ogranicza się do odbioru i dekodowania przekazu nadawcy. Współczesne podejścia teoretyczne redefiniują tę funkcję, nadając odbiorcy aktywną i twórczą rolę. Jak zauważa Marta Polaczek-Bigaj, rozwój nowych mediów, zwłaszcza internetu i hipermediów, doprowadził do zatarcia granic pomiędzy nadawcą i odbiorcą. Użytkownik mediów zyskał możliwość aktywnego uczestnictwa w procesie komunikacyjnym. Współczesny odbiorca nie tylko interpretuje komunikat, ale również współtworzy jego znaczenie, kierując się doświadczeniem, kompetencjami komunikacyjnymi oraz kontekstem społeczno-kulturowym. Może pełnić rolę autora, komentatora, a nawet twórcy przekazu, co sprawia, że komunikacja staje się procesem wielowymiarowym, interaktywnym i otwartym¹¹⁴. Zgodnie z podejściem konstruktywistycznym znaczenia nie są po prostu przenoszone z nadawcy na odbiorcę, lecz powstają w wyniku współdziałania tych podmiotów i ich

¹¹¹ J.J. Gumperz, *Discourse Strategies*, Cambridge University Press, Cambridge 1982, s. 25–45.

¹¹² R. Jakobson, *op. cit.*, s. 350–377.

¹¹³ S. Frydrychowicz, *op. cit.*, s. 18–24.

¹¹⁴ M. Polaczek-Bigaj, *Rola odbiorcy we współczesnym przekazie medialnym*, „Państwo i Społeczeństwo” 2017, nr 3, s. 191–202.

wspólnego udziału w procesie komunikacyjnym¹¹⁵. W kontekście mediów masowych odbiorcy są często klasyfikowani według poziomu zaangażowania i aktywności. D. McQuail wskazuje, że odbiorcy współczesnych mediów pełnią zróżnicowane funkcje – od biernych konsumentów treści, aż po aktywnych uczestników komunikacji interaktywnej i współtwórców przekazów medialnych¹¹⁶. Szczególnie widoczne jest to w dobie społeczeństwa sieciowego, gdzie granica między nadawcą a odbiorcą ulega zatarciu.

Znaczenie odbiorcy nie ogranicza się jedynie do faktu odbioru przekazu – jego reakcje, interpretacje i działania zwrotne mają wpływ na przebieg i efektywność całego procesu komunikacyjnego. W tym sensie odbiorca nie jest już tylko końcowym ogniwem, lecz współkształtuje sens i dynamikę komunikacji. W erze komunikacji cyfrowej i społeczeństwa sieciowego odbiorcy funkcjonują w środowisku przesyconym informacją, co wymaga od nich selektywności, krytycznego myślenia i umiejętności interpretacyjnych. Odbiorcy stają się coraz bardziej zróżnicowani – nie tylko ze względu na cechy demograficzne, ale także na sposób korzystania z mediów i oczekiwania wobec komunikatów. Ich aktywność wyraża się również poprzez reakcje zwrotne, komentarze, udostępnienia czy uczestnictwo w debacie publicznej, co wpływa na dynamiczny charakter współczesnej komunikacji.

Komunikat także należy do kluczowych składników aktu komunikacyjnego – to właśnie za jego pośrednictwem możliwe jest przekazanie treści, intencji, emocji oraz symbolicznych znaczeń między nadawcą a odbiorcą. Komunikat to nie tylko fizyczna forma przekazu, ale również złożona struktura znaczeniowa, będąca przedmiotem dekodowania, interpretacji i negocjacji sensów. W klasycznym modelu C.E. Shannona i W. Weavera jest on pojmowany w sposób mechaniczny i linearny, jako porcja informacji kodowana przez nadawcę, przesyłana przez kanał komunikacyjny i dekodowana przez odbiorcę. Podejście to zakłada neutralność języka i jednoznaczność przekazu, kładąc nacisk na techniczne aspekty transmisji i zakłócenia (szumy), które

¹¹⁵ P.L. Berger, T. Luckmann, *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 68–70.

¹¹⁶ D. McQuail, *Teoria komunikowania...*, op. cit., s. 431–433.

mogą wpłynąć na jego skuteczność¹¹⁷. W opozycji do tego podejścia stoją modele interpretatywne, zgodnie z którymi komunikat nie jest jedynie obiektywnym „nośnikiem treści”, lecz staje się polem negocjacji znaczeń. Jak zauważa Umberto Eco, komunikat należy traktować jako tekst otwarty, który nie ma jednego zamkniętego sensu, lecz jest interpretowany w zależności od kompetencji kulturowych odbiorcy¹¹⁸. Podobne ujęcie prezentuje Stuart Hall w modelu kodowania i dekodowania, w którym komunikat jest tworzony przez nadawcę w określonej ramie ideologicznej (kodowanie), ale jego ostateczny sens zależy od sposobu, w jaki zostanie odczytany przez odbiorcę (dekodowanie). Autor wyróżnia trzy możliwe pozycje odbiorcze: dominującą (zgodną z zamysłem nadawcy), negocjowaną oraz opozycyjną. W tym ujęciu komunikat staje się miejscem starcia znaczeń, ideologii i tożsamości społecznych¹¹⁹.

W teorii aktów mowy komunikat rozumiany jest jako działanie językowe. Nie ogranicza się on jedynie do przekazywania informacji, ale realizuje różne funkcje pragmatyczne: informuje, obiecuje, rozkazuje lub wyraża emocje¹²⁰. W kontekście semiotycznym Charles S. Peirce postrzega znak (a więc również komunikat) jako trójelementową relację między znakiem, jego odniesieniem (obiektem) i interpretantem – czyli znaczeniem nadawanym przez odbiorcę¹²¹. Z kolei w ujęciu systemowym Niklasa Luhmanna komunikat nie jest po prostu przekazem, lecz „elementem operacyjnym” systemu komunikacyjnego. Komunikacja zachodzi dopiero wtedy, gdy zostanie jednocześnie wyprodukowany komunikat, zrozumiana informacja i zaobserwowane zrozumienie. N. Luhmann odrzuca klasyczne rozróżnienie na nadawcę i odbiorcę, wskazując, że podmiotem komunikowania jest sam system, a nie konkretna jednostka¹²².

¹¹⁷ C.E. Shannon, W. Weaver, *op. cit.*, s. 5–9.

¹¹⁸ U. Eco, *The Open Work*, Harvard University Press, Massachusetts 1989, s. 3–4.

¹¹⁹ A. Bełkot, „Model kodowania i dekodowania” *Stuarta Halla w teoriach komunikacji*, „Sensus Historiae” 2016, Vol. 24, s. 57–79.

¹²⁰ J.R. Searle, *op. cit.*, s. 54–71.

¹²¹ C.S. Peirce, *Philosophical Writings of Peirce*, Dover Publications, New York 1955, s. 99–100.

¹²² N. Luhmann, *Systemy społeczne. Zarys ogólnej teorii*, Wydawnictwo NOMOS, Kraków 2007, s. 191–196.

Porównanie różnych teorii pokazuje, że współczesne podejścia do komunikatu przesuwają punkt ciężkości z jego technicznego opisu na analizę kontekstów, intencji i procesów interpretacyjnych. Klasyczne modele, mimo swej przejrzystości i wartości analitycznej, nie uwzględniają złożoności interakcji społecznych i kulturowych, które determinują sposób odbioru i rozumienia komunikatu. Teorie interpretatywne, pragmatyczne i systemowe ukazują komunikat jako zjawisko dynamiczne, wielopoziomowe i uwikłane w szersze struktury społeczne. Ostatecznie komunikat należy rozumieć nie jako zamkniętą jednostkę informacji, lecz jako proces – akt twórczy, negocjowany i współkonstruowany przez uczestników komunikacji, w którym znaczenie nie jest dane z góry, lecz kształtowane w trakcie interakcji.

Kanał komunikacyjny to nieodzowny komponent każdego aktu komunikacyjnego, pełniący funkcję medium, za pośrednictwem którego przekaz dociera od nadawcy do odbiorcy. Może mieć charakter materialny (np. papier), fizyczny (fale dźwiękowe lub świetlne), techniczny (telefon, radio, telewizja, internet) lub symboliczny (język, znaki, gesty). Dobór kanału oraz jego właściwości wpływają na jakość i skuteczność przekazu, a także na sposób jego odbioru i interpretacji.

W klasycznym modelu C.E. Shannona i W. Weavera kanał rozumiany jest technicznie – jako fizyczna droga transmisji sygnału, która może być podatna na zakłócenia (tzw. szumy). Model ten, opracowany początkowo na potrzeby telekomunikacji, zakłada linearny przepływ informacji od źródła do odbiorcy przez kanał, z uwzględnieniem potencjalnych przeszkód wpływających na jakość przekazu¹²³. W bardziej złożonych modelach komunikacyjnych kanał nabiera dodatkowego znaczenia, ponieważ uwzględnia się w nim nie tylko fizyczne medium, lecz także symboliczne kodowanie przekazu. W. Schramm zwraca uwagę, że kanał musi być dostosowany do wspólnego „pola doświadczeń” nadawcy i odbiorcy, czyli do ich wspólnych kompetencji językowych i kulturowych, które umożliwiają wzajemne zrozumienie¹²⁴. W tym ujęciu kanał jest nie tylko środkiem transmisji, ale także przestrzenią potencjalnej interpretacji. W modelu interakcyjnym D.C. Barnlunda kanał nie funkcjonuje

¹²³ C.E. Shannon, W. Weaver, *op. cit.*, s. 6–8.

¹²⁴ W. Schramm, *op. cit.*, s. 21–25.

już jako jednokierunkowa droga, lecz jako wieloskładnikowy mechanizm, który umożliwia przepływ informacji w obu kierunkach. Komunikacja staje się tutaj zjawiskiem symultanicznym – nadawanie i odbiór odbywają się jednocześnie, przy użyciu różnych kanałów: werbalnych, niewerbalnych, wizualnych czy dźwiękowych¹²⁵. Z kolei z perspektywy semiotycznej, zgodnie z koncepcją R. Jakobsona, kanał pełni funkcję fatyczną, czyli zapewnia warunki techniczne i psychologiczne konieczne do nawiązania i podtrzymania aktu komunikacji. Bez ustanowienia kontaktu między nadawcą a odbiorcą komunikat nie może być skutecznie przekazany¹²⁶.

W kontekście komunikowania interpersonalnego i niewerbalnego kanałami są również takie środki jak mimika, gestykulacja, kontakt wzrokowy czy ton głosu, które – choć nie zawsze świadome – niosą znaczące informacje o postawie nadawcy, emocjach bądź intencjach¹²⁷. Badania z zakresu psychologii komunikacji podkreślają, że ponad połowa przekazu emocjonalnego odbywa się właśnie kanałami niewerbalnymi, które często są bardziej wiarygodne niż wypowiedzi słowne¹²⁸.

Dobór kanału komunikacyjnego uwarunkowany jest charakterem przekazywanej treści, stopniem jej złożoności i ustrukturyzowania, a także możliwościami właściwego zakodowania informacji. Istotne znaczenie mają ponadto: waga komunikatu, wymagana szybkość jego transmisji oraz potrzeba uzyskania sprzężenia zwrotnego¹²⁹. W dobie cyfryzacji i społeczeństwa sieciowego regularnie pojawiają się nowe możliwości wyboru kanałów komunikacyjnych: internet, kanały cyfrowe, platformy komunikacji online, media społecznościowe oraz aplikacje mobilne. M. Castells zauważa, że kanały cyfrowe przeobrażają nie tylko sposób przesyłania informacji, ale również struktury społeczne

¹²⁵ D.C. Barnlund, *op. cit.*, s. 85–86.

¹²⁶ R. Jakobson, *op. cit.*, s. 353–357.

¹²⁷ M. Mocarz-Kleindienst, *Niewerbalne style komunikacyjne w przekładzie*, „Półrocznik Językoznawczy Tertium” 2017, nr 2, s. 59–70, DOI: 10.7592/Tertium2017.2.2.Mocarz.

¹²⁸ A. Mehrabian, *Nonverbal Communication*, Aldine-Atherton, Chicago 1972, s. 43–45.

¹²⁹ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *op. cit.*, s. 33–34.

i modele uczestnictwa obywatelskiego, stając się „strukturą przepływu” dominującą we współczesnym społeczeństwie¹³⁰.

Współczesna komunikacja coraz częściej opiera się na integracji kanałów online i offline oraz równoczesnym wykorzystaniu wielu narzędzi przekazu, takich jak: media społecznościowe, komunikatory internetowe, aplikacje mobilne czy tradycyjne media masowe. Odbiorcy funkcjonują jednocześnie w różnych przestrzeniach komunikacyjnych, korzystając z wielu urządzeń i źródeł informacji, co wpływa na sposób projektowania przekazów komunikacyjnych. W rezultacie rośnie znaczenie krótkich form przekazu, a sama komunikacja coraz częściej przyjmuje charakter dialogowy, sieciowy i wielokanałowy¹³¹.

Kanał komunikacyjny w procesie komunikowania nie jest wyłącznie medium transmisji, ale złożonym mechanizmem umożliwiającym nadanie, odbiór i współtworzenie znaczeń. Jego natura zależy od rodzaju komunikacji (interpersonalnej, masowej, cyfrowej), od kontekstu kulturowego, społecznego, a także od zastosowanej technologii. Współczesne teorie wskazują, że skuteczność komunikacji zależy nie tylko od doboru odpowiedniego kanału, ale również od jego interaktywności, dostępności i zdolności do przekazywania treści wielozmysłowych.

Kod, czyli system znaków, symboli i reguł, jest składową procesy komunikowania się, która umożliwia nadawcy zakodowanie treści przekazu, a odbiorcy jego odkodowanie i interpretację. Warunkuje zarówno skuteczność przekazu, jak i jego zrozumiałość. Bez wspólnego kodu komunikacja byłaby niemożliwa, ponieważ nie zaistniałaby podstawa do konstruowania i odczytywania znaczeń.

W modelu komunikacji C.E. Shannona i W. Weavera kod został przedstawiony jako techniczny proces przekształcania informacji na sygnały, które mogą być przesyłane przez kanał komunikacyjny. Chociaż pierwotnie model ten odnosił się do transmisji w systemach telekomunikacyjnych, jego elementy – w tym kodowanie i dekodowanie – zostały zaadaptowane do analiz komunikowania międzyludzkiego, szczególnie w ujęciach semiotycznych

¹³⁰ M. Castells, *The Rise of the Network Society*, 2nd ed., Wiley-Blackwell, Chichester-Malden (MA) 2010, s. 412–415.

¹³¹ P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0...*, op. cit., s. 55–65, 147–159.

i socjolingwistycznych¹³². Rozwinięciem tej koncepcji było ujęcie R. Jakobsona, który zaproponował funkcjonalny model aktu mowy. W jego teorii kod stanowi jeden z kluczowych czynników warunkujących proces komunikowania, gdyż skuteczność przekazu zależy od tego, czy nadawca i odbiorca posługują się tym samym systemem znaków¹³³. Kod w tym rozumieniu to nie tylko język naturalny, ale także systemy pozawerbalne: gesty, mimika, symbole kulturowe.

S. Hall zaproponował w swoim modelu kodowania/dekodowania bardziej złożone ujęcie kodu, ukazujące go jako konstrukcję społeczną. Kodowanie przekazu przez nadawcę zawsze odbywa się w określonym kontekście ideologicznym, a odbiorca, dekodując komunikat, może go zinterpretować zgodnie z intencją nadawcy (odczyt dominujący), negocjować jego znaczenie lub wręcz mu się przeciwstawić (odczyt opozycyjny). Szczególnie istotną rolę kod odgrywa w komunikacji międzykulturowej, wpływając na sposób wyrażania emocji, zachowań niewerbalnych czy struktury dyskursu. Różnice kodów komunikacyjnych mogą prowadzić do zakłóceń, niezrozumienia lub błędnej interpretacji komunikatu. Znajomość kodów innych kultur jest zatem warunkiem skutecznej komunikacji międzygrupowej¹³⁴.

Z kolei z perspektywy semiotyki U. Eco kod jest nie tylko systemem znaków, ale również zestawem konwencji interpretacyjnych, które umożliwiają uczestnikom komunikacji nadawanie znaczenia znakom. W procesie komunikowania dochodzi do „otwartej semiozy” – interpretacja nie jest jednorazowa ani uniwersalna, ale zależy od kontekstu, kompetencji kulturowych i społecznych odbiorcy¹³⁵.

¹³² C.E. Shannon, W. Weaver, *op. cit.*, s. 1–5, 29–41.

¹³³ R. Jakobson, *op. cit.*, s. 353.

¹³⁴ S. Hall, *Encoding/decoding*, [w:] *Culture, Media, Language*, eds. S. Hall, D. Hobson, A. Lowe, P. Willis, Hutchinson, London 1980, s. 132–133.

¹³⁵ U. Eco, *A Theory of Semiotics*, Indiana University Press, Bloomington 1976, s. 68–72, 89–90.

W literaturze wyróżnia się kilka typów kodów (tab. 1.1).

Tab. 1.1. Typy kodów komunikacyjnych

Kod komunikacyjny	Opis	Przykład
Językowy (werbalny)	System znaków języka naturalnego: struktury gramatyczne, składnia, semantyka, słowa jako znaki	Wypowiedź ustna, tekst pisany, dialog naukowy
Parawerbalny	Elementy akustyczne i prozodyczne wypowiedzi, które modyfikują znaczenie słów	Intonacja, tempo mowy, akcent, pauzy
Niewerbalny	Komunikaty niewerbalne przekazywane przez ciało, ruch, mimikę, dotyk, wygląd	Gesty, postawa ciała, mimika twarzy, kontakt wzrokowy
Wizualny/graficzny	Znaki i obrazy niosące znaczenie: symbole, diagramy, kolory, ikony	Piktogram, schemat, mapa, grafika informacyjna
Techniczny/medialny	Systemy kodów związane z mediami, technologią lub transmisją informacji	Alfabet Morse’a, sygnały świetlne, ikony cyfrowe, emotikony
Kulturowy	Znaczenia i konwencje kulturowe, które wpływają na interpretację znaków i działań komunikacyjnych	Kolory w różnych kulturach, normy społeczne, rytuały

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Barthes, *Elements of Semiology*, Hill & Wang, New York 1977, s. 89–98; U. Eco, *A Theory of Semiotics*, Indiana University Press, Bloomington 1976, s. 48–131; R.L. Birdwhistell, *Kinesics and Context*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 2010, s. 79–82; E.T. Hall, *op. cit.*, s. 101–144; R. Jakobson, *op. cit.*, s. 350–377.

Współczesne badania nad komunikacją w erze cyfrowej również podkreślają znaczenie kodu. W przestrzeni internetowej funkcjonują nowe formy kodów: emotikony, memy, skróty językowe czy algorytmiczne sposoby selekcji treści. Wszystkie one stanowią nowe „języki”, które wymagają znajomości reguł interpretacyjnych i kontekstu użycia¹³⁶. Tak więc kod odgrywa ważną rolę w procesie komunikowania się, ponieważ umożliwia transformację znaczeń w przekaz możliwy do przesłania oraz ich rekonstrukcję po stronie odbiorcy. Jego rola wykracza daleko poza kwestie językowe – obejmuje także aspekty kulturowe, społeczne, technologiczne i ideologiczne. Analiza kodu pozwala lepiej zrozumieć, jak

¹³⁶ M. Adamczyk, *Emotikony, emoji, gify – o komunikacji cyfrowej w języku i sztuce*, Audycje Kulturalne, <https://audycjekulturalne.pl/emotikony-emoji-gify-o-komunikacji-cyfrowej-w-jezyku-i-sztuce/> (dostęp: 13.03.2024).

konstruowane i interpretowane są znaczenia w różnych kontekstach komunikacyjnych, a także jakie bariery i wyzwania mogą pojawić się w akcie komunikacji.

Szum oznacza różnego rodzaju zakłócenia, które utrudniają lub zniekształcają proces komunikowania się oraz powodują błędy w odbiorze przekazu. Wyróżnia się trzy podstawowe kategorie szumów¹³⁷:

- *wewnętrzny*, obejmujący czynniki tkwiące w samym uczestniku aktu komunikacyjnego, takie jak zmęczenie, ból, roztargnienie, a także stany emocjonalne (np. złość, niechęć) czy uprzedzenia i stereotypy, które zniekształcają odbiór komunikatu;
- *zewnętrzny*, który wiąże się z warunkami środowiskowymi i technicznymi, które zakłócają przekaz – mogą to być hałas, skrajne temperatury czy awarie urządzeń technicznych;
- *semantyczny*, który pojawia się wówczas, gdy nadawca używa znaczeń w sposób nieprecyzyjny lub nieadekwatny, co utrudnia lub uniemożliwia prawidłowe zrozumienie komunikatu przez odbiorcę.

We współczesnej literaturze wymieniane są dodatkowe zakłócenia, wynikające np. ze specyfiki komunikacji elektronicznej. Różne rodzaje szumów zostały zaprezentowane w tabeli 1.2.

Tab. 1.2. Rodzaje szumów komunikacyjnych

Rodzaj szumu	Przyczyny	Przykłady
Fizyczny	Zakłócenia zewnętrzne, środowiskowe, akustyczne lub wizualne	Hałas w otoczeniu (dźwięki ulicy, maszyny), zakłócenia techniczne w transmisji
Techniczny/ kanałowy	Problemy techniczne związane z medium transmisji (kanałem)	Zakłócenia łącza, utrata pakietów w transmisji cyfrowej, opóźnienia, zakłócenia elektromagnetyczne
Semantyczny	Niezrozumiałość znaczeń, nieadekwatność słownictwa, dwuznaczność, różnice językowe i kulturowe	Używanie metafory niezrozumiałej dla odbiorcy, błędne kodowanie terminologii, różnice idiomatyczne
Psychologiczny/ psychiczny	Emocje, uprzedzenia, brak koncentracji, stres, motywacje psychiczne zakłócające odbiór	Zdenerwowanie, skupianie się na własnych odczuciach zamiast na treści komunikatu

¹³⁷ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 17.

Rodzaj szumu	Przyczyny	Przykłady
Kulturowy/ kontekstowy	Rozbieżność norm kulturowych, różnice w interpretacji symboli, kontekst sytuacyjny nieznan odbiorcy	Używanie specyficznych odniesień kulturowych, różnice w konwencjach komunikacyjnych
Interaktywny/ relacyjny	Zakłócenia wynikające ze stylów relacyjnych, konfliktów komunikacyjnych, nierówny status nadawcy i odbiorcy	Przerywanie wypowiedzi, dominacja mówcy, niejasność w roli nadawcy/odbiorcy
Systemowy/ organizacyjny	Bariery instytucjonalne, strukturalne, proceduralne, regulacyjne	Zbyt wiele pośredników, brak jasnych kanałów, biurokratyczne procedury

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: C.E. Shannon, W. Weaver, *op. cit.*, s. 19–20, 55–60; Z.X. Song, J. Wu, H.L. Hu, *Communication Noise in E-learning During the Pandemic and How to Reduce It: Perspectives from University Students and Teachers*, [w:] *Digital Communication and Learning. Educational Communications and Technology Yearbook*, eds. A.W.B. Tso, A.Ck. Chan, W.W.L. Chan, P.E. Sidorko, W.W.K. Ma, Springer, Singapore 2022, DOI: 10.1007/978-981-16-8329-9_15.

Należy zauważyć, że poszczególne rodzaje szumów zachodzą na siebie i trudno je traktować jako całkowicie rozłączne kategorie. Istotnym problemem jest pomiar szumów i ich wpływu na jakość komunikacji. Poważnym utrudnieniem jest to, że w praktyce często różne rodzaje szumów nakładają się na siebie, na przykład osoba jest zmęczona (szum wewnętrzny), w otoczeniu jest hałas, a rozmówca mówi zbyt szybko i niewyraźnie. Choć zakłócenia komunikacyjne są nieuniknione, istnieją metody pozwalające minimalizować ich wpływ. Należą do nich m.in. stosowanie redundancji i parafrazy, precyzyjne formułowanie komunikatów, dostosowanie języka do odbiorcy, poprawa warunków technicznych i środowiskowych przekazu, a także rozwijanie kompetencji komunikacyjnych uczestników interakcji¹³⁸.

Sprzężenie zwrotne stanowi ważny element procesu komunikowania się. Jest to mechanizm polegający na tym, że odbiorca przekazuje nadawcy informację zwrotną na temat tego, jak odebrał przekaz, co zrozumiał i jak

¹³⁸ C. Cuskley, R. Bailes, J. Wallenberg, *Noise resistance in communication: Quantifying uniformity and optimality*, "Cognition" 2021, Vol. 214, 104754, DOI: 10.1016/j.cognition.2021.104754.

zinterpretował, jakie wywołał w nim reakcje. Dzięki temu nadawca może ocenić skuteczność swojego komunikatu i w razie potrzeby wprowadzić korekty¹³⁹.

David K. Berlo w modelu SMCR (*Source, Message, Channel, Receiver*) podkreślał, że brak sprzężenia zwrotnego prowadzi do jednostronności przekazu i nie pozwala na pełne oszacowanie efektywności komunikacji. Sprzężenie zwrotne umożliwia bowiem nie tylko korektę komunikatu, ale także adaptację przekazu do potrzeb i oczekiwań odbiorcy¹⁴⁰. W teorii systemów N. Luhmanna sprzężenie zwrotne traktowane jest jako element warunkujący samopodtrzymywanie się systemów społecznych. Komunikacja jest tu rozumiana nie jako jednorazowy akt, lecz jako operacja, która wymaga nieustannego dostosowywania i reakcji. Brak reakcji odbiorcy uniemożliwia systemowi przetwarzanie informacji i może prowadzić do jego destabilizacji¹⁴¹. Z kolei podejścia pragmatyczne i interakcyjne, reprezentowane m.in. przez Gregory'ego Batesona oraz P. Watzlawicka, uznają sprzężenie zwrotne za mechanizm organizujący komunikację w relacjach społecznych. Każde zachowanie komunikacyjne wywołuje reakcję, która modyfikuje pierwotny komunikat. Sprzężenie zwrotne może przybierać formę pozytywną, wzmacniającą i podtrzymującą komunikację, lub negatywną, prowadzącą do korekty bądź jej przerwania¹⁴². Mechanizm ten pełni ważną funkcję: nadawca i odbiorca wymieniają role, co sprawia, że proces komunikacyjny nie jest jednokierunkowy, lecz dialogiczny¹⁴³.

¹³⁹ A. Padlowska, *Feedback i feedforward jako techniki wspomagające komunikację wewnętrzną w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2021, nr 4, s. 153–168.

¹⁴⁰ D.K. Berlo, *The Process of Communication*, Holt, Rinehart and Winston, New York 1960, s. 41–46.

¹⁴¹ N. Luhmann, *op. cit.*, s. 70–76.

¹⁴² P. Watzlawick, J.H. Beavin, D.D. Jackson, *op. cit.*, s. 48–55.

¹⁴³ V. Miftari, A.S. Lokaj, V. Hajdari, *Feedback techniques – impact on communication*, „Journal Human Research in Rehabilitation” 2023, Vol. 13, Iss. 1, s. 131–140.

W literaturze wyróżnia się różne typy sprzężenia zwrotnego¹⁴⁴:

- *bezpośrednie* (natychmiastowe) oraz *opóźnione* (reakcja może dotrzeć po jakimś czasie w przypadku korzystania z technicznych środków przekazu);
- *pozytywne* (wzmacniające) i *negatywne* (korekcyjne, zachęcające do poprawy);
- *formalne* (np. oceny okresowe, raporty) i *nieformalne* (spontaniczne, w codziennych interakcjach);
- *werbalne* i *niewerbalne*;
- *jednostronne* (z jednego źródła) i *wielostronne* (360 stopni).

Współczesne badania nad komunikacją cyfrową wskazują na nową jakość sprzężenia zwrotnego – przebiega szybko, często w sposób zautomatyzowany i wielokanałowy. Jako przykłady można tu wymienić reakcje w mediach społecznościowych (polubienia, komentarze, udostępnienia), które nie tylko stanowią formę odpowiedzi, ale również modelują dalszy sposób komunikowania. Nancy Baym zwraca uwagę, że cyfrowe formy feedbacku mogą przybierać zarówno postać skrajnie uproszczoną, ograniczoną do symbolicznych reakcji (np. „like”), jak i formę złożoną, wymagającą większego zaangażowania oraz niosącą silny ładunek emocjonalny (np. komentarz pod postem)¹⁴⁵.

Sprzężenie zwrotne nie tylko zapewnia kontrolę nad procesem komunikowania, lecz także umożliwia jego doskonalenie, adaptację i ciągłość. Bez reakcji odbiorcy komunikacja staje się niepełna, pozbawiona możliwości interakcyjnego rozwoju i negocjacji znaczeń.

Komunikowanie się stanowi złożony układ działań, w którym każda składowa (kontekst, nadawca, odbiorca, komunikat, kanał, szum oraz sprzężenie zwrotne) odgrywa istotną rolę. Aby akt komunikacji był skuteczny,

¹⁴⁴ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne...*, op. cit., s. 66–67; J. Murray, N.R. Gasson, J.K. Smith, *Toward a Taxonomy of Written Feedback Messages*, [w:] *The Cambridge Handbook of Instructional Feedback*, eds. A.A. Lipnevich, J.K. Smith, Cambridge Handbooks in Psychology, Cambridge University Press 2018, s. 79–96; E. Panadero, A.A. Lipnevich, *A review of feedback models and typologies: Towards an integrative model of feedback elements*, *Educational Research Review* 2022, Vol. 35, 100416, DOI: 10.1016/j.edurev.2021.100416.

¹⁴⁵ N. Baym, *Personal Connections in the Digital Age*, 2nd ed., Polity Press, Cambridge 2015, s. 89–93.

poszczególne składowe muszą być odpowiednio dobrane i pozostawać we wzajemnej harmonii, ponieważ zaburzenia w jednej z nich mogą obniżyć efektywność całego procesu komunikacyjnego.

1.6. Jakość i skuteczność komunikacji

Pytanie o to, kiedy komunikacja jest „dobra” (wysokiej jakości) i „skuteczna/efektywna”, należy do kanonu studiów nad komunikowaniem. W praktyce organizacyjnej, edukacyjnej czy międzykulturowej to właśnie jakość przekazu, interakcji i relacji wyznacza realne rezultaty: zrozumienie, koordynację działań, satysfakcję stron i osiągnięcie założonych celów. Jakość komunikacji jest kategorią wielowymiarową, której znaczenie wykracza poza prostą efektywność przekazu.

W literaturze przedmiotu podkreśla się jednak, że skuteczność i efektywność komunikacji nie są pojęciami tożsamymi. Skuteczność komunikacji odnosi się przede wszystkim do stopnia osiągnięcia zamierzonego celu komunikacyjnego, a więc do sytuacji, w której odbiorca właściwie interpretuje przekaz oraz reaguje zgodnie z intencją nadawcy¹⁴⁶. Efektywność komunikacji ma natomiast szerszy wymiar, ponieważ obejmuje również relację pomiędzy osiągniętym rezultatem a nakładami poniesionymi w procesie komunikowania, takimi jak czas, wysiłek, koszty czy wykorzystane zasoby organizacyjne¹⁴⁷. Oznacza to, że komunikacja może być skuteczna, lecz jednocześnie nieefektywna, jeśli osiągnięcie zamierzonego celu wymaga nadmiernych nakładów lub prowadzi do przeciążenia uczestników procesu komunikacyjnego. W ujęciu prakseologicznym skuteczność oznacza stopień realizacji założonego celu działania,

¹⁴⁶ A. Rogala, *Systematyka celów i ocena skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 4, s. 320–326.

¹⁴⁷ A. Czerwińska-Lubszczyk, A. Michna, *Złożoność wielowymiarowego pomiaru efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw – przyczynek do dalszych badań*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji. Górnictwo – perspektywy i zagrożenia” 2016, z. 1(13) s. 248–249.

natomiast efektywność odnosi się do sprawności działania oraz racjonalności wykorzystania zasobów niezbędnych do osiągnięcia określonych rezultatów¹⁴⁸.

W praktyce proces komunikowania uznaje się za skuteczny wtedy, gdy treść wiadomości zamierzonej przez nadawcę pozostaje możliwie zgodna z treścią wiadomości odebranej i zinterpretowanej przez odbiorcę. Beata Kozyra pisze:

Efektywna komunikacja to taka, w której nie tylko dochodzimy do porozumienia, ale również budujemy określony poziom relacji, pozwalający nam osiągać porozumienie także w kolejnych rozmowach. Każda emocja, podobnie jak każda intencja, będzie wpływać na jakość relacji rozmówców lub jej brak¹⁴⁹.

C. Sikorski podkreśla, że na efektywność komunikacji mają istotny wpływ cechy wspólne nadawcy i odbiorcy:

Podobieństwo pod względem stopnia i kierunku wykształcenia, jak również doświadczenia społecznego i kulturowego wpływają na nasz sposób myślenia, a zarazem na to, jak kodujemy i dekodujemy wiadomości¹⁵⁰.

Sherwyn P. Morreale, Brian H. Spitzberg, Kevin J. Barge za skuteczną uznają komunikację, która pozwala osiągnąć najbardziej pożądane cele i wyniki w określonych okolicznościach. Jeśli nadawca potrafi przekonać odbiorcę i ukierunkować jego działanie w pożądaną stronę, komunikację można uznać za skuteczną¹⁵¹.

¹⁴⁸ J. Dąbrowski, *Metodologiczne aspekty pomiaru efektywności przedsiębiorstw*, [w:] *Informatyka ekonomiczna. Biznes – Administracja – Edukacja*, red. J. Korczak, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 28–31.

¹⁴⁹ B. Kozyra, *op. cit.*, s. 44.

¹⁵⁰ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 194.

¹⁵¹ S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *op. cit.*, s. 26, 33.

Już klasyczne podejścia (inżynieryjne i semiotyczne) rozróżniały trzy zasadnicze poziomy problemów komunikacyjnych¹⁵²:

- poziom A – techniczny (dotyczy dokładności transmisji informacji);
- poziom B – semantyczny (odnosi się do precyzji znaczeniowej);
- poziom C – pragmatyczny (koncentruje się na skuteczności komunikacji).

Proces komunikacji charakteryzuje się wysokim stopniem złożoności oraz podatnością na różnorodne zakłócenia. Źródłem problemów komunikacyjnych mogą być bariery kulturowe, odmienne sposoby interpretacji języka, czynniki emocjonalne, uprzedzenia i stereotypy, a także nadmiar lub zniekształcenie informacji, w tym zjawisko dezinformacji. Każdy z tych elementów może generować błędy zarówno na poziomie przekazu i odbioru treści, jak i w procesach poznawczych uczestników interakcji. W konsekwencji prowadzi to do obniżenia skuteczności komunikacji.

J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert określają różnice między skuteczną i nieskuteczną komunikacją poprzez to, jak uczestnicy tego procesu radzą sobie z czterema przeszkodami, do których zaliczają¹⁵³:

- *różnice w postrzeganiu*, które mogą wynikać z odmiennej wiedzy i doświadczeń, różnic językowych i znaczeniowych, różnic płci;
- *reakcje emocjonalne*, wpływające na sposób wysyłania oraz zrozumienia komunikatów;
- *niezgodność komunikatów werbalnych i niewerbalnych*, kiedy postawa, gesty, ubiór nie są zgodne z treścią słów;
- *brak zaufania*, który jest funkcją wiarygodności nadawcy w opinii odbiorcy.

¹⁵² C.E. Shannon, W. Weaver, *op. cit.*, s. 4.

¹⁵³ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 511–515.

W literaturze przedmiotu wymienia się różnorodne czynniki jakości i skuteczności komunikacji¹⁵⁴:

- *treść przekazu*: kompletność, dokładność, trafność, celowość, wiarygodność informacji;
- *forma przekazu*: dostosowanie do odbiorcy, stopień otwartości i formalności, estetyka i techniczna poprawność komunikatu;
- *czas i częstotliwość przekazu*: terminowość dostarczenia informacji, odpowiednia częstotliwość wymiany komunikatów;
- *kierunek i charakter komunikacji*: zapewnienie sprzężenia zwrotnego, zrozumienie przez odbiorcę rzeczywistych intencji nadawcy, przyjazny i wspierający styl komunikowania;
- *kompetencje uczestników komunikacji*: aktywne słuchanie, precyzyjne formułowanie oczekiwań, umiejętność prowadzenia konstruktywnej dyskusji, empatia, otwartość na różnice oraz zdolności do rozwiązywania konfliktów.

Na gruncie teorii komunikowania jakość i skuteczność rozpatrywano w wielu ujęciach. W klasycznych interpretacjach, gdzie komunikację traktuje się jako proces transmisji informacji, o jej jakości świadczą przede wszystkim klarowność i poprawność kodowania, a o skuteczności – stopień redukcji szumu i błędów w przekazie¹⁵⁵. Później, wraz z wprowadzeniem pojęcia sprzężenia zwrotnego i wspólnego pola doświadczeń, jakość przekazu uzależniono od zgodności interpretacji nadawcy i odbiorcy, a skuteczność – od zdolności osiągnięcia porozumienia i podjęcia wspólnego działania¹⁵⁶. W nurcie pragmatycznym i interakcyjnym podkreśla się, że istotne znaczenie ma nie tylko treść

¹⁵⁴ B. Aubert, V. Hooper, A. Schnepel, *Revisiting the Role of Communication Quality in ERP Project Success*, „American Journal of Business” 2013, Vol. 28, Iss. 1, s. 64–85, DOI: 10.1108/19355181311314770; J.F. Marques, *Enhancing the Quality of Organizational Communication. A Presentation of Reflection-based Criteria*, „Journal of Communication Management” 2010, Vol. 14, Iss. 1, s. 47–58, DOI: 10.1108/13632541011017807; A. Zaremba, *Organizational Communication: Foundations for Business & Collaboration*, Thomson South-Western, Mason, Ohio 2006, s. 114–115.

¹⁵⁵ C.E. Shannon, W. Weaver, *op. cit.*, s. 3–8.

¹⁵⁶ W. Schramm, *op. cit.*, s. 3–7.

wypowiedzi, ale również jej wymiar relacyjny, obejmujący spójność pomiędzy warstwą werbalną i niewerbalną oraz zdolność do ograniczania napięć i unikania eskalacji konfliktów. Skuteczność komunikacji polega na tym, że interakcja staje się narzędziem rozwiązywania problemów i osiągania porozumienia poprzez dialog oraz współpracę¹⁵⁷. Z kolei filozofia języka i pragmatyka konwersacyjna Herberta Paula Grice'a wskazuje, że jakość wypowiedzi można mierzyć poprzez zgodność z maksymami konwersacyjnymi: ilości, jakości, relewancji i sposobu. Ich naruszenie obniża zarówno jakość, jak i skuteczność procesu komunikowania¹⁵⁸.

Ważny jest dobór odpowiednich kanałów komunikacyjnych, które należy dostosować do poziomu złożoności zadania. W sytuacjach niejednoznacznych i wymagających negocjacji znaczeń należy wybierać media bogatsze, umożliwiające szybkie sprzężenie zwrotne i przekaz sygnałów niewerbalnych, natomiast do rutynowych zadań wystarczają media prostsze¹⁵⁹.

Jakość i skuteczność komunikacji interpersonalnej zależą w znacznej mierze od poziomu kompetencji interpersonalnych jej uczestników. Umiejętność aktywnego słuchania sprzyja zaangażowaniu w rozmowę, parafraza pozwala upewnić się co do właściwego zrozumienia przekazu, a pytania otwarte zachęcają do pogłębionej wypowiedzi. Empatyczne reagowanie sprzyja budowaniu więzi, redukcji napięć i wzmacnianiu atmosfery zaufania w relacjach międzyludzkich. Osoby o dobrze rozwiniętych kompetencjach interpersonalnych

¹⁵⁷ P. Watzlawick, J.H. Beavin, D.D. Jackson, *op. cit.*, s. 48–50.

¹⁵⁸ H.P. Grice, *Logic and Conversation*, [w:] *Syntax and Semantics*, eds. P. Cole, J.L. Morgan, Vol. 3, Academic Press, New York 1975, s. 41–58.

¹⁵⁹ M. Laskowska, *Komunikacja za pomocą social media – możliwości i zagrożenia. Zarys problematyki*, [w:] *Komunikacja – (po)rozumienie – obecność społeczna*, red. M. Biedroń, M. Wawrzak-Chodaczek, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 32.

szybciej nawiązują relacje, skuteczniej współpracują w grupie i potrafią elastycznie dostosować styl komunikacji do sytuacji oraz potrzeb odbiorców¹⁶⁰.

Skuteczność komunikacji jest silnie skorelowana z poziomem zaufania w zespole. Zaufanie umożliwia otwartość, redukuje lęk przed oceną i sprzyja swobodnej wymianie informacji. Równie istotny jest kontekst kulturowy – brak dostosowania stylu komunikacji do norm kulturowych może prowadzić do nieporozumień, napięć i spadku jej skuteczności¹⁶¹.

Problemy związane z komunikacją pojawiają się wszędzie tam, gdzie ma miejsce wymiana informacji między ludźmi. Mogą występować w relacjach między grupami społecznymi, instytucjami, mediami oraz kulturami, przyczyniając się do utrwalania stereotypów, dezinformacji i napięć społecznych. Mogą pojawiać się w środowisku zawodowym, w relacjach między współpracownikami, przełożonymi a podwładnymi, powodując obniżenie efektywności organizacji. Mogą powstać w przestrzeni rodzinnej, wśród przyjaciół i znajomych, wywołując konflikty i nieporozumienia. Rozwiązanie tych zakłóceń jest niezbędne, aby komunikacja mogła być skuteczna, tylko wówczas możliwy jest prawidłowy przepływ informacji, zrozumienie intencji nadawcy oraz adekwatna reakcja odbiorcy.

¹⁶⁰ W. Domachowski, *Efektywność komunikowania a efektywność porozumiewania się*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2020, t. 50, s. 31–46, DOI: 10.14746/cis.2020.50.3; Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, op. cit., s. 65–70; J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2005, s. 65–68; A. Sitko-Lutek, M. Jakubiak, K. Ławicka-Kruk, *Competencies of medical device industry managers in an international context*, „Central European Management Journal” 2025, Vol. 33, nr 3, s. 351–367. DOI: 10.1108/cejmj-05-2024-0174.

¹⁶¹ M. Piorunek, *Zaufanie interpersonalne w środowisku pracy. Analiza teoretyczna*, „Rocznik Pedagogiczny” 2019, nr 42, s. 55–72.

2. Instrumenty komunikacji

2.1. Rozwój instrumentów komunikacji i ich znaczenie dla skuteczności przekazu

Proces komunikowania się inicjowany jest w momencie pojawienia się intencji komunikacyjnej, rozumianej jako myśl, zamiar bądź stan emocjonalny, który nadawca chce przekazać drugiej osobie. Na tym etapie treść ta ma charakter wewnętrzny i nie jest dostępna percepcji odbiorców. Aby umożliwić jej poznanie, nadawca dokonuje transformacji intencji w informację, czyli formę możliwą do odebrania i zinterpretowania przez innych uczestników interakcji. Informacją stają się jedynie te zachowania nadawcy, które pełnią funkcję znaków, nośników określonych treści. Ich materializację umożliwiają instrumenty komunikacji, obejmujące zarówno środki werbalne, jak i niewerbalne. To właśnie poprzez odpowiedni dobór i użycie instrumentów komunikacyjnych nadawca koduje swoje intencje w formie, którą odbiorca otrzymuje, przetwarza, interpretuje i dokonuje rekonstrukcji znaczenia przekazywanej wiadomości.

Instrumenty komunikacji to narzędzia, techniki lub środki służące do przekazywania, mierzenia bądź oceny jakości komunikacji. Są wykorzystywane do realizacji aktu komunikacyjnego w określonym kontekście społecznym,

kulturowym i technologicznym. Ich charakterystyka różni się w zależności od przyjętej teorii komunikowania oraz od typu komunikacji – interpersonalnej, grupowej, organizacyjnej, masowej lub cyfrowej.

W toku ewolucji społecznej zdolność gatunku ludzkiego do formowania coraz liczniejszych i bardziej złożonych struktur organizacyjnych była nierozdzielnie powiązana z rozwojem kompetencji komunikacyjnych, w szczególności na poziomie interpersonalnym. Komunikacja stanowiła fundamentalny mechanizm umożliwiający integrację jednostek. Wraz ze wzrostem złożoności organizacji społecznych, od pierwotnych grup po globalne instytucje, rosło immanentne zapotrzebowanie na coraz bardziej efektywne nośniki informacji. Instrumenty komunikacji od zarania dziejów ewoluowały wraz z rozwojem cywilizacji, a ich zmiany były nierozdzielnie związane z postępem techniczno-technologicznym. Każda epoka przynosiła nowe środki przekazu – od prostych znaków i gestów, przez pismo i druk, aż po nowoczesne technologie cyfrowe. Udoskonalanie narzędzi komunikacyjnych wynikało z potrzeby szybszego, dokładniejszego i bardziej powszechnego przekazywania informacji, a także z dążenia do pokonywania barier przestrzeni i czasu. Komunikacja międzyludzka ma swoje początki w czasach prehistorycznych, gdy ludzie posługiwali się obrazami i symbolami zamiast słów. Najstarsze znane formy pisma pochodzą z Mezopotamii (ok. 3500 p.n.e.) i Egiptu (ok. 3200 p.n.e.), a później rozwijały się niezależnie w Chinach i Ameryce. Kluczowym etapem w rozwoju instrumentów komunikacji było powstanie systemów fonetycznych, w których znaki odpowiadały dźwiękom mowy. Fenicjanie opracowali alfabet, który Grecy zaadaptowali, dodając samogłoski i zmieniając kierunek pisma, co stało się fundamentem współczesnych alfabetów. Z czasem pojawiły się narzędzia pozwalające realizować komunikację na odległość, takie jak posłańcy, sygnały ogniowe, gołębie pocztowe, a w Imperium Rzymskim pierwsza zorganizowana poczta. W Chinach wynaleziono papier (105 n.e.) i ruchomą czcionkę (XI w.), co zapoczątkowało rozwój drukarstwa oraz nowych narzędzi komunikacji. Rewolucja Gutenberga w XV w. uczyniła druk masowym i dostępnym, prowadząc do powstania prasy i pierwszych gazet w XVII w. Nieco później, w XIX w., odnotowano kolejne przełomy w instrumentach komunikacyjnych: fotografię (Niépce, 1826), telegraf i alfabet Morse’a, a następnie telefon (Bell, 1876). Pod koniec wieku wynaleziono urządzenia do zapisu dźwięku, które

zapoczątkowały epokę nagrań i przechowywania danych, co z kolei spowodowało pojawienie się cyfrowych narzędzi komunikacji¹⁶².

Dobór odpowiednich instrumentów komunikacji (środków, kanałów, technik) jest kluczowy dla jej skuteczności, ponieważ instrument nie jest neutralnym przekąźnikiem, lecz aktywnym czynnikiem współtworzącym znaczenie, determinującym zasięg i warunkującym sposób odbioru przekazu.

Instrumenty komunikacji determinują jej zasięg i odbiorców, zapewniają dotarcie z przekazem do właściwej grupy docelowej. Zgodnie z teorią Marshalla McLuhana charakter medium (instrumentu) ma często większy wpływ na odbiorcę i społeczeństwo niż dosłowna treść przekazu. Wybór konkretnego narzędzia sam w sobie niesie ładunek metakomunikacyjny, ponieważ może zmienić wagę, interpretację i postrzeganie przez odbiorcę przekazywanej informacji¹⁶³. W modelu H.D. Lasswella podkreśla się, że błędny dobór instrumentów, np. kanałów, sprawia, że przekaz mija się z odbiorcą, co skutkuje zerową efektywnością komunikacji¹⁶⁴. Podobnie McQuail zauważa, że różne media (instrumenty) mają różne „profile” audytorium. By komunikacja była skuteczna, niezbędne jest dopasowanie instrumentu do wzorców konsumpcji mediów przez grupę docelową¹⁶⁵. Narzędzia komunikacyjne mają różne właściwości, które sprawiają, że są mniej lub bardziej efektywne podczas realizacji konkretnych celów. Na przykład przekazy skomplikowane, wymagające dalszej analizy, są skuteczniejsze w przypadku zastosowania form pisemnych. Jeśli nadawca chce przekazać złożone dane ilościowe, lepiej użyć form wizualnych (np. infografiki, wykresy)¹⁶⁶.

¹⁶² T.C. Nguyen, *The Early History of Communication*, ThoughtCo, [thoughtco.com/early-history-of-communication-4067897](https://www.thoughtco.com/early-history-of-communication-4067897) (dostęp: 12.05.2025); P. Pawluczyk, *Narzędzia komunikacyjne – czym są i jak wykorzystać je w marketingu?*, <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/narzedzia-komunikacyjne/> (dostęp: 7.11.2025); B. Puczkowski, *op. cit.*, s. 25–28.

¹⁶³ M. McLuhan, *Understanding Media: The Extensions of Man*, McGraw-Hill, New York 1964, s. 7–21.

¹⁶⁴ H.D. Lasswell, *op. cit.*, s. 37–51.

¹⁶⁵ D. McQuail, *op. cit.*, s. 468–469.

¹⁶⁶ R.E. Petty, J.T. Cacioppo, *The Elaboration Likelihood Model of Persuasion*, „Advances in Experimental Social Psychology” 1986, Vol. 19, s. 123–205.

Dobór instrumentów nie jest kwestią techniczną, lecz fundamentalną decyzją strategiczną. Skuteczność komunikacji jest wypadkową dopasowania instrumentu do odbiorcy (czy do niego dotrzemy), celu (czy instrument pozwala go zrealizować), przekazu (czy instrument jest w stanie sprostać treści), kontekstu (jak instrument wpłynie na interpretację przekazu). Niewłaściwie dobrany instrument może spowodować porażkę komunikacyjną, nawet jeśli cel, przekaz i intencje nadawcy są słuszne. Dlatego dobór instrumentów komunikacji powinien być świadomy, wymaga umiejętnego łączenia różnych form i narzędzi w sposób spójny i celowy. Ich orkiestracja wyzwała efekt synergii, który wzmacnia siłę przekazu i pozwala osiągnąć zamierzony efekt komunikacyjny.

Klasyfikacja instrumentów komunikacji stanowi złożone zagadnienie badawcze, które nie poddaje się jednoznacznemu ujęciu. Wynika to przede wszystkim z interdyscyplinarnego charakteru badań nad komunikacją oraz z dynamicznych zmian zachodzących w środowisku medialnym i społecznym. Co istotne, klasyfikacje te mają często charakter komplementarny – wiele instrumentów może pełnić więcej niż jedną funkcję i być przyporządkowane do różnych kategorii jednocześnie, w zależności od kontekstu użycia. Przykładowo, e-mail jako środek komunikacji pisemnej może służyć zarówno przekazowi informacji służbowych (funkcja informacyjna), jak i budowaniu relacji zawodowych (funkcja afektywna), a jednocześnie należy do instrumentów cyfrowych i kanałów pośrednich¹⁶⁷. Dodatkowo klasyfikacja instrumentów powinna uwzględniać aspekt kulturowy i społeczny. W ujęciu komunikacyjnym Pierre’a Bourdieu i jego teorii kapitału kulturowego dostęp do określonych instrumentów przekazu, zwłaszcza tych zaawansowanych technologicznie, może być zróżnicowany w zależności od pozycji społecznej jednostki. W związku z tym niektóre środki komunikacji, mimo że są formalnie dostępne, nie są efektywnie wykorzystywane przez wszystkich uczestników życia społecznego¹⁶⁸. Można zatem uznać, że każda klasyfikacja instrumentów komunikowania

¹⁶⁷ J. Ober, *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 65, s. 257–260.

¹⁶⁸ T. Zarycki, *Kapitał kulturowy – założenia i perspektywy zastosowań teorii Pierre’a Bourdieu*, „Psychologia Społeczna” 2009, nr 2, t. 4, s. 12–24.

stanowi w istocie konstrukcję analityczną, której wartość zależy od przyjętej perspektywy badawczej oraz zamierzonego celu analizy. Dlatego też kluczowe wydaje się nie tyle sztywne przypisywanie narzędzi do określonych kategorii, ile dostrzeganie ich dynamicznej i kontekstowej funkcjonalności, która może ewoluować w czasie.

Podsumowując, dobór odpowiednich instrumentów komunikacji jest kluczowy dla jej skuteczności, ponieważ warunkuje zrozumienie treści i intencji nadawcy; zapewnia spójność między treścią, formą i funkcją przekazu; pozwala dopasować komunikat do kontekstu, kanału i odbiorcy; zwiększa efektywność i zasięg oddziaływania w środowisku medialnym oraz tworzy efekt synergii między różnymi formami przekazu¹⁶⁹.

2.2. Werbalne instrumenty komunikacji

Instrumenty werbalne to podstawowe narzędzia komunikacji interpersonalnej. Opierają się na słowie mówionym lub pisanym i zasadniczo dotyczą treści komunikatu. Należą do nich:

- *słowa*: konkretny dobór słownictwa (np. język formalny, slang, terminologia specjalistyczna);
- *struktura zdań*: sposób, w jaki wiadomość jest budowana;
- *treść logiczna*: argumenty, fakty i opinie, które są przekazywane za pomocą wiadomości.

Werbalne instrumenty komunikacji umożliwiają zarówno nadawanie, przekazywanie, jak i interpretowanie znaczeń. Komunikacja werbalna nie ogranicza się tylko do technicznego aktu przesyłania informacji, jest również

¹⁶⁹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, op. cit., s. 45–47, 63–65; T. Goban-Klas, op. cit., s. 219–222; D. Grewal, D. Herhausen, S. Ludwig, F.V. Ordenes, *The Future of Digital Communication Research: Considering Dynamics and Multimodality*, „Journal of Retailing” 2022, Vol. 98, Iss. 2, s. 224–240; DOI: 10.1016/j.jretai.2021.01.007; J.W. Moffett, J.G. Folse, R.W. Palmatier, *A theory of multiformat communication: mechanisms, dynamics, and strategies*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2020, Vol. 49, s. 441–461, DOI: 10.1007/s11747-020-00750-2; W. Pisarek, op. cit., s. 112–114.

mechanizmem społeczno-kulturowym, poprzez który kształtujemy rzeczywistość i relacje międzyludzkie¹⁷⁰. W tradycji językoznawczej, poczynając od Ferdinanda de Saussure'a, język rozumiany jest jako system znaków symbolicznych, w którym znaczenie nie wynika bezpośrednio z rzeczywistości, lecz z konwencjonalnej relacji między znaczącym a znaczonym¹⁷¹. W tym kontekście język jest nie tylko narzędziem komunikowania, ale także sposobem kategoryzowania i interpretowania świata¹⁷². Podobnie widział to Jerzy Bartmiński, który zauważał, że język, zwłaszcza w formie wypowiedzi potocznych, nasycony jest tzw. profilem aksjologicznym, odzwierciedlającym wartości i normy danej wspólnoty¹⁷³.

Werbalne instrumenty komunikacji można sklasyfikować w dwóch podstawowych kategoriach¹⁷⁴:

- *środki mowy*, obejmujące m.in. bezpośrednią rozmowę, dyskusję, narady, wystąpienia publiczne oraz inne okoliczności, w których do przekazywania treści wykorzystuje się słowo mówione;
- *środki pisma*, takie jak listy, e-maile, raporty, artykuły, SMS-y oraz inne okoliczności, w których do przekazywania treści wykorzystuje się słowo pisane.

Obie grupy stanowią instrumenty przekazu treści językowych w procesie komunikacji interpersonalnej i instytucjonalnej. Tabela 2.1 zawiera zestawienie zalet i wad komunikacji ustnej i pisemnej.

¹⁷⁰ E. Kozak, *Komunikacja werbalna i niewerbalna w porozumiewaniu się międzykulturowym*, „Kultura i Edukacja” 2005, nr 4, s. 52–53.

¹⁷¹ F. de Saussure, *Kurs językoznawstwa ogólnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 45–48.

¹⁷² R. Barthes, *Mitologie*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2008, s. 91–95.

¹⁷³ J. Bartmiński, *Stereotypy mieszkają w języku. Studia etnolingwistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 25–36.

¹⁷⁴ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne...*, *op. cit.*, s. 78–79; B. Kozyra, *op. cit.*, s. 162–163; A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *op. cit.*, s. 67.

Tab. 2.1. Zalety i wady komunikacji za pomocą środków mowy i środków pisma

Rodzaj środka	Zalety	Wady
Mowa	• łatwość i szybkość przekazania informacji • mniej nieporozumień dzięki sprzężeniu zwrotnemu • nadawca nie potrzebuje środków orgatechnicznych • oprócz słów obejmuje ton głosu, gesty, mimikę, co zwiększa ekspresję i zrozumienie emocji • sprzyja budowaniu relacji interpersonalnych • umożliwia modyfikowanie przekazu w trakcie rozmowy w zależności od reakcji odbiorcy	• zależy od kontekstu, warunków, szumów informacyjnych i fizycznych • nie zostawia trwałego zapisu • występuje ryzyko zakłóceń emocjonalnych i percepcyjnych • brak czasu na przemyślaną, rozważną wypowiedź • ryzyko występowania efektu „głuchego telefonu” • możliwość pojawiania się tendencji do wyrażania skrajnych opinii (polaryzacji)
Pismo	• jest czas na staranne przygotowanie informacji • umożliwia sporządzenie pierwszej wersji wiadomości, dokonania korekt • pozwala na trwały zapis kontaktu • cechuje się dokładnością • umożliwia przekaz informacji do wielu odbiorców jednocześnie • możliwość weryfikacji w późniejszym czasie	• hamuje reakcję zwrotną i wymianę poglądów • jest trudniejsza i bardziej czasochłonna • wymaga posiadania środków orgatechnicznych • cechuje się ograniczoną ekspresją emocji; brak tonu głosu, mimiki i gestów utrudnia odczytanie intencji nadawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Alsaawi, *Spoken and Written Language as Medium of Communication: A Self-reflection*, „International Journal of Applied Linguistics & English Literature” 2019, Vol. 8, No. 2, s. 194–198, DOI: 10.2139/ssrn.3488566; R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 597–598; M. Huxham, F. Campbell, J. Westwood, *Oral versus written assessments: a test of student performance and attitudes*, „Assessment & Evaluation in Higher Education” 2010, Vol. 37, No. 1, s. 125–136, DOI: 10.1080/02602938.2010.515012; B. Kozyra, *op. cit.*, s. 167–169; L. Kunlang, *Oral Communication in Advertising Copy: Reviews and Implication*, „Academic Journal of Humanities & Social Sciences” 2022, Vol. 5, Iss. 7, s. 49–53, DOI: 10.25236/AJHSS.2022.050710; A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *op. cit.*, s. 67–68.

Komunikacja ustna, będąca pierwotną formą wymiany informacji, cechuje się interakcyjnością, zmiennością i kontekstowością. E. Goffman w swoich analizach interakcji twarzą w twarz podkreślał znaczenie „zarządzania wrażeniem” oraz negocjowania ról społecznych w czasie realnym¹⁷⁵. W polskim

¹⁷⁵ E. Goffman, *Człowiek w teatrze...*, *op. cit.*, s. 35.

ujęciu podobne wątki pojawiają się u Anny Wierzbickiej, która analizuje język jako system kulturowo zdeterminowanych znaczeń i aktów mowy¹⁷⁶.

W przeciwieństwie do komunikacji ustnej komunikacja pisemna zapewnia większy dystans czasowo-przestrzenny, umożliwiając bardziej sformalizowany przekaz. Walter Ong argumentuje, że kultura piśmienna wprowadziła rewolucyjne zmiany w sposobach myślenia i organizacji wiedzy¹⁷⁷. T. Goban-Klas wskazuje, że rozwój komunikacji pisemnej i medialnej przyczynił się do powstania społeczeństwa komunikacyjnego¹⁷⁸.

Obecnie komunikacja werbalna coraz częściej odbywa się w środowisku cyfrowym – poprzez media społecznościowe, komunikatory, e-maile. Te nowe formy przekazu wpływają na strukturę języka i sposób formułowania komunikatów. Jan Grzenia zauważa, że język internetu charakteryzuje się wysokim stopniem skrótowości, eliptycznością i obecnością elementów graficznych, które wspomagają przekaz werbalny¹⁷⁹. Z kolei Andrzej Markowski podkreśla, że zmiany te mają konsekwencje nie tylko stylistyczne, ale także normatywne – wpływają na standardy poprawności językowej i kulturę wypowiedzi¹⁸⁰.

Współczesne zjawiska językowe, takie jak język inkluzywny, odgrywają istotną rolę w kształtowaniu relacji społecznych w miejscu pracy. Dobór form językowych może wpływać na poczucie przynależności i tożsamości, a także sprzyjać budowaniu bardziej otwartego i równowartościowego środowiska. W kontekście komunikacji wewnętrznej oraz różnorodności kulturowej język

¹⁷⁶ A. Wierzbicka, *Język – umysł – kultura*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 40–47.

¹⁷⁷ W.J. Ong, *Orality and Literacy: The Technologizing of the Word*, Routledge, London 1982, s. 84–96.

¹⁷⁸ T. Goban-Klas, *op. cit.*, s. 54–60.

¹⁷⁹ J. Grzenia, *Komunikacja językowa w Internecie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 16–22.

¹⁸⁰ A. Markowski, *Kultura języka polskiego. Teoria. Zagadnienia leksykalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 101–105.

inkluzywny może mieć znaczenie dla emocjonalnego odbioru przekazu i postaw pracowników¹⁸¹.

Należy również zauważyć społeczną funkcję języka jako instrumentu różnicowania i utrwalania struktur społecznych. Basil Bernstein wykazał, że styl mówienia zależny jest od kodów społecznych, które są kulturowo determinowanymi środkami umiejscowienia jednostki w strukturze społecznej¹⁸². Natomiast Pierre Bourdieu uznał kompetencje językowe za formę kapitału kulturowego¹⁸³. Podobnie Jerzy Bralczyk wskazuje, że język nie służy jedynie do przekazywania informacji, lecz pełni także funkcję wyrażania relacji społecznych, ujawniania pozycji nadawcy względem odbiorcy oraz komunikowania intencji. Sposób mówienia staje się zatem narzędziem budowania autorytetu, dystansu lub bliskości, a także środkiem kształtowania społecznego odbioru jednostki¹⁸⁴. W tym kontekście warto również uwzględnić perspektywy psycholingwistyczne i pragmatyczne. Psycholingwistyka podkreśla, że język nie tylko odzwierciedla myślenie, ale także je kształtuje – wpływa na sposób postrzegania rzeczywistości, organizację wiedzy i emocjonalne reakcje¹⁸⁵. Z kolei teoria aktów mowy J.L. Austina i J. Searle’a pokazuje, że wypowiedzi pełnią funkcje sprawcze: nie tylko informują, ale także działają społecznie, wyrażając intencje i wpływając na odbiorcę¹⁸⁶.

Badania empiryczne nad językiem w kontekście społecznym pokazują, że styl wypowiedzi jest silnie związany z takimi zmiennymi jak status społeczny,

¹⁸¹ J. Koczy, T. Kania, D. Damek, E. Skrzypczyńska, *Język inkluzywny w oczach pracowników z pokolenia X: postawy i emocje wobec feminatywów, prostego języka i komunikacji wewnętrznej uwzględniającej różnorodność kulturową w organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2025, Vol. 69, No. 3, s. 53–65, DOI: 10.15611/pn.2025.3.04.

¹⁸² B. Bernstein, *Kody i ich odmiany, kształcenie i proces reprodukcji kulturalnej*, „Przegląd Socjologiczny” 1986, t. 34, nr 1, s. 7–40.

¹⁸³ P. Bourdieu, *The Forms of Capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ed. J.G. Richardson, Greenwood Press, New York 1986, s. 241–258.

¹⁸⁴ J. Bralczyk, *Język na sprzedaż*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 45.

¹⁸⁵ K. Adamska, *Język jako narzędzie poznania i komunikacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica” 2013, nr 17, s. 21–37, DOI: 10.18778/1427-969X.17.02.

¹⁸⁶ K. Wabnic, *Akty mowy – rozwój teorii w XXI wieku (rozpoznanie interdyscyplinarne)*, „Oblicza Komunikacji” 2022, nr 14, s. 73–97, DOI: 10.19195/2083-5345.14.5.

płeć, wiek, co potwierdza jego rolę jako narzędzia różnicowania społecznego. Socjolingwistyka i metodologia językoznawcza dostarczają narzędzi do analizy tych zjawisk w sposób ilościowy i jakościowy¹⁸⁷.

Można zatem stwierdzić, że werbalne instrumenty komunikacji nie ograniczają się wyłącznie do przekazywania informacji. Stanowią złożone narzędzia oddziaływania, interpretacji rzeczywistości oraz uczestnictwa w kulturze. Język nie tylko opisuje świat, lecz wyraża również relacje między ludźmi, ujawnia pozycje społeczne i intencje nadawcy. W tym kontekście sposób mówienia staje się formą budowania autorytetu, dystansu lub bliskości, a także środkiem kształtowania społecznego odbioru jednostki. Analiza tych zjawisk wymaga spojrzenia interdyscyplinarnego, łączącego perspektywy językoznawcze, socjologiczne, medioznawcze, psycholingwistyczne i antropologiczne.

Podsumowując, można stwierdzić, że nie istnieje uniwersalnie lepsza forma komunikacji werbalnej. Wybór – pisemna czy ustna – zależy od celu, kontekstu i odbiorców. Komunikacja ustna jest niezastąpiona w sytuacjach wymagających szybkiej reakcji, budowania relacji i wyrażania emocji, ale jej nietrwałość i mniejsza precyzja mogą być wadą w środowiskach formalnych lub przy przekazywaniu złożonych informacji. Komunikacja pisemna zapewnia trwałość, precyzję i możliwość dotarcia do szerokiego grona odbiorców, lecz jest mniej elastyczna i wolniejsza w reagowaniu na odbiorcę. Warto podkreślić, że w praktyce często stosuje się formy mieszane (np. ustne spotkania z pisemnym podsumowaniem), co pozwala łączyć zalety obu typów komunikacji i minimalizować ich wady. Współczesne technologie dodatkowo zacierają granice między komunikacją ustną a pisemną, wprowadzając hybrydowe formy przekazu.

¹⁸⁷ T. Piekot, *Język w grupie społecznej. Wprowadzenie do analizy socjolektów*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2008, s. 11–15.

2.3. Niewerbalne instrumenty komunikacji

Jak napisał Paulo Coelho: „Musi istnieć jakiś język, który obywateli się bez słów. Jeśli nauczę się rozszyfrowywać ten język bez słów, uda mi się rozszyfrować świat”¹⁸⁸. Niewerbalne środki komunikacji stanowią złożony system znaków i sygnałów, które funkcjonują niezależnie od języka mówionego. Można je traktować jako narzędzia ekspresji służące do przekazywania emocji, postaw i intencji za pomocą mimiki, gestów, postawy ciała, dystansu przestrzennego¹⁸⁹. Każdy z tych środków niesie określone znaczenia i wpływa na to, jak komunikat jest odbierany i interpretowany przez odbiorcę. Zróżnicowanie form przekazu niewerbalnego umożliwia nie tylko uzupełnianie czy wzmacnianie treści słownych, ale również ich całkowite zastępowanie. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy słowo okazuje się niewystarczające lub niemożliwe do zastosowania, jak ma to miejsce w kontaktach międzykulturowych, w relacjach emocjonalnych lub w przypadku osób z ograniczeniami językowymi¹⁹⁰. Niewerbalne instrumenty komunikacji odgrywają zatem istotną rolę w procesie porozumiewania się, determinując nie tylko treść, ale i skuteczność oddziaływania społecznego.

Niewerbalne instrumenty komunikacji obejmują szeroki zakres środków, które wspierają, uzupełniają lub zastępują komunikaty werbalne, odgrywając istotną rolę w budowaniu relacji i przekazywaniu emocji. Informują o podstawowych stanach emocjonalnych, intencjach, oczekiwaniach wobec rozmówcy, pozycji społecznej, pochodzeniu, wykształceniu, samoocenie, cechach temperamentu itd.

Do niewerbalnych instrumentów komunikacji zalicza się: kinezytykę, parajęzyk, proksemikę, haptkę, chronemikę.

Kinezytyka to ekspresja twarzy i mowa ciała: mimika twarzy, gestykulacja, spojrzenie, kontakt wzrokowy, pozycja ciała, przyjmowanie pozy itp.

¹⁸⁸ P. Coelho, *Alchemik*, Wydawnictwo Drzewo Babel, Warszawa 2006, s. 88.

¹⁸⁹ M.L. Knapp, J.A. Hall, *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2018, s. 45–47.

¹⁹⁰ M. Tadeusz-Ciesielczyk, M. Ruprich, D. Lubandy, *Komunikacja niewerbalna a negocjacje w środowisku wielokulturowym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej” 2023, nr 7, s. 155–158, DOI: 10.53259/2023.7.15; W. Pisarek, *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, op. cit., s. 11.

Mimika i wyraz twarzy z jednej strony obrazują uczucia i emocjonalne znaczenie wiadomości, z drugiej – wspierają werbalne treści¹⁹¹. Twarz człowieka uznawana jest za szczególnie ekspresyjny obszar ciała, to właśnie na niej najczęściej manifestują się emocje takie jak radość, złość, smutek czy zaskoczenie. Paul Ekman wyróżnił tzw. emocje podstawowe, które są rozpoznawane uniwersalnie, niezależnie od kultury, co sugeruje, że mimika pełni funkcję biologicznie uwarunkowanego instrumentu komunikacyjnego¹⁹². Twarz człowieka może jednocześnie wyrażać kilka emocji (zjawisko połączenia emocji), np. strach i złość, zdziwienie i radość. W tych sytuacjach odczytanie przez odbiorcę, która emocja jest okazywana, może być trudne¹⁹³.

Instrumentem kinezjetyki jest także gestykulacja, czyli ruchy rąk i ramion towarzyszące wypowiedzi werbalnej lub ją zastępujące. Gesty pełnią różnorodne funkcje i mogą być kwalifikowane według ich znaczenia i zastosowania. Wyróżnia się¹⁹⁴:

- *ilustratory* – gesty wspierające przekaz słowny, podkreślające jego treść i rytm;
- *emblematy* – gesty o ustalonym znaczeniu kulturowym, które mogą funkcjonować niezależnie od komunikatu werbalnego, np. znak „OK”;
- *regulatory* – gesty służące do kontrolowania przebiegu interakcji, np. wskazujące na chęć przerywania lub kontynuowania wypowiedzi;
- *adaptory* – ruchy nawykowe, często wykonywane nieświadomie, związane z napięciem emocjonalnym, stresem lub potrzebą samoregulacji;
- *ekspresje (wskaźniki emocji)* – mimika i odruchy wegetatywne, np. przyspieszenie/zwolnienie oddechu, zmiana zabarwienia skóry.

Gesty nie tylko uzupełniają komunikację werbalną, ale mogą ją również całkowicie zastępować, szczególnie w sytuacjach, gdy słowo okazuje się

¹⁹¹ B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowanie organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009, s. 203; Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *op. cit.*, s. 72.

¹⁹² P. Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*, Times Books/Henry Holt and Co., New York 2003, s. 47–49.

¹⁹³ S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *op. cit.*, s. 130.

¹⁹⁴ M.L. Knapp, J.A. Hall, *op. cit.*, s. 196–232; B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska, *op. cit.*, s. 203–204.

niewystarczające. Mogą wzmocnić przekaz werbalny, ale mogą także mu zaszkodzić. Ruchy nerwowe (np. bawienie się długopisem) komunikują niepewność i nerwowość, trzymanie rąk w kieszeniach wskazuje na podenerwowanie¹⁹⁵.

Kolejnym narzędziem kinezjetyki jest kontakt wzrokowy (okulezja, zwana też okulestyką). Jak zauważa Michael Argyle, oko jest „narzędziem kontroli informacji”, to poprzez wzrok odbieramy większość bodźców niewerbalnych i reagujemy na nie natychmiast¹⁹⁶. Utrzymywanie kontaktu wzrokowego może sygnalizować uwagę, szacunek, otwartość, ale też dominację lub agresję, w zależności od długości, intensywności spojrzenia oraz kontekstu kulturowego. Unikanie kontaktu wzrokowego, patrzenie w bok może oznaczać brak zainteresowania, zakłopotanie lub mówienie nieprawdy.

Mowa ciała jako składowa kinezjetyki stanowi wyraz ogólnego nastawienia do rozmówcy i sytuacji. Postawa otwarta (ramiona nieskrzyżowane, ciało skierowane ku rozmówcy) świadczy o zaangażowaniu i gotowości do dialogu, natomiast postawa zamknięta (skrzyżowane ręce, odchylenie ciała) może wskazywać na dystans lub niechęć¹⁹⁷. Podobnie jak mimika lub gesty, postawa ciała zdradza myśli, uczucia i nastawienie. Informacje są wysyłane za pomocą gestów, wyrazu twarzy, kontaktu wzrokowego, zmiany postawy i dotyku, często bez udziału świadomości. Ciało ujawnia wewnętrzny stan emocjonalny, który nadawca może próbować ukryć¹⁹⁸.

Do instrumentów komunikacji niewerbalnej należy **parajęzyk** (woka-lika), czyli zespół właściwości dźwiękowych mowy, które towarzyszą słowom, ale nie są związane z ich treścią leksykalną. Obejmuje on takie elementy jak ton głosu, jego barwa, napięcie, tempo wypowiedzi, akcentowanie oraz pauzy. Głos podkreśla znaczenie słów, przekazuje emocje, intencje i nastawienie mówiącego. Dzięki sposobowi mówienia komunikat może zyskać nowe znaczenie

¹⁹⁵ S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *op. cit.*, s. 129.

¹⁹⁶ M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 78–91.

¹⁹⁷ D. Dolińska, *Mowa ciała jako aspekt komunikacji międzyludzkiej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 65, s. 103–105; B. Kozyra, *op. cit.*, s. 179–180.

¹⁹⁸ J. Plis, *Komunikacja niewerbalna w mediacjach*, „Acta Iuridica Resoviensia” 2021, nr 1, s. 169–171, DOI: 10.15584/actaires.2021.1.13.

lub odmienne nacechowanie: ta sama wypowiedź może być odebrana jako przyjazna, ironiczna lub agresywna w zależności od jej parawerbalnej formy¹⁹⁹. Parajęzyk działa jak „intonacyjna rama” przekazu, która modyfikuje sposób odbioru treści werbalnej. Co istotne, różnice kulturowe w zakresie ekspresji wokalne mogą prowadzić do nieporozumień komunikacyjnych, dlatego zrozumienie parajęzyka jest istotne w komunikacji międzykulturowej²⁰⁰.

Szybkość mówienia, wysokość oraz intensywność głosu mogą wpływać na to, czy nadawca będzie postrzegany jako osoba kompetentna, przekonująca i dynamiczna. Wysokość głosu i tempo mówienia zazwyczaj wzrastają w sytuacjach strachu i zdenerwowania. Intonacja pozwala określić rodzaj wypowiedzi językowej – pytanie, rozkaz, apel²⁰¹.

W tabeli 2.2 przedstawiono opis i przykłady elementów parajęzyka.

Tab. 2.2. Elementy parajęzyka

Element	Opis	Przykłady
Ton głosu	barwa, modulacja	ironia, sarkazm
Wysokość dźwięku	wysokie/niskie tony	ekscytacja, strach
Tempo	szybkość mówienia	pośpiech, spokój
Głośność	natężenie głosu	krzyk, szept
Intonacja	melodia wypowiedzi	pytanie, rozkaz
Pauzy	przerwy w mowie	wahanie, podkreślenie
Rytm, artykulacja	akcentowanie, wyrazistość	płynność, jąkanie
Dźwięki dodatkowe	śmiech, westchnienia, płacz	emocje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Calić, N. Glumbić, M. Petrović-Lazić, M. Đorđević, T. Mentus, *Searching for Best Predictors of Paralinguistic Comprehension and Production of Emotions in Communication in Adults With Moderate Intellectual Disability*, „Frontiers in Psychology” 2022, 13:884242, DOI: 10.3389/fpsyg.2022.884242; J.J. Guyer, P. Briñol, T.I. Vaughan-Johnston, L.R. Fabrigar, L. Moreno, R.E. Petty, *Paralinguistic Features Communicated through Voice can Affect Appraisals of Confidence and Evaluative Judgments*, „Journal of Nonverbal Behavior” 2021, Vol. 45, s. 479–504, DOI: 10.1007/s10919-021-00374-2; B. Kozyra, *op. cit.*, s. 193–198.

¹⁹⁹ A. Tabisz, *Zarządzanie głosem w perspektywie edukacyjnej*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Litteraria Polonica” 2020, nr 1, s. 71–87, DOI: 10.18778/1505-9057.56.05.

²⁰⁰ M. Wilczewski, A.-M. Söderberg, *Badania nad komunikacją międzykulturową: dotychczasowe paradygmaty i perspektywy badawcze*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2017, t. 60, nr 3, s. 544–545, DOI: 10.4467/22996362PZ.17.033.7330.

²⁰¹ B. Kozyra, *op. cit.*, s. 193–198; S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *op. cit.*, s. 129.

Proksemika, czyli sposób wykorzystania przestrzeni osobistej w trakcie komunikowania się, to kolejny instrument komunikacji niewerbalnej. Jest to „mowa przestrzeni”, która pokazuje, jak dystans fizyczny między ludźmi wpływa na ich interakcje, relacje i odczucia. Dystans, który jest utrzymywany podczas komunikowania się, nie jest przypadkowy, lecz stanowi uwarunkowany kulturowo sposób wysyłania sygnałów o statusie, intencjach i relacjach między uczestnikami komunikacji. Bliskość fizyczna może wyrażać intymność, zaufanie lub dominację, natomiast dystans może sygnalizować formalność, rezerwę albo obronę prywatności. E.T. Hall wyróżnił cztery strefy dystansu (intymna, osobista, społeczna, publiczna), które różnią się międzykulturowo, co ma istotne znaczenie w komunikacji między przedstawicielami różnych narodów²⁰². Na rycinie 2.1 pokazano sfery przestrzeni osobistej.

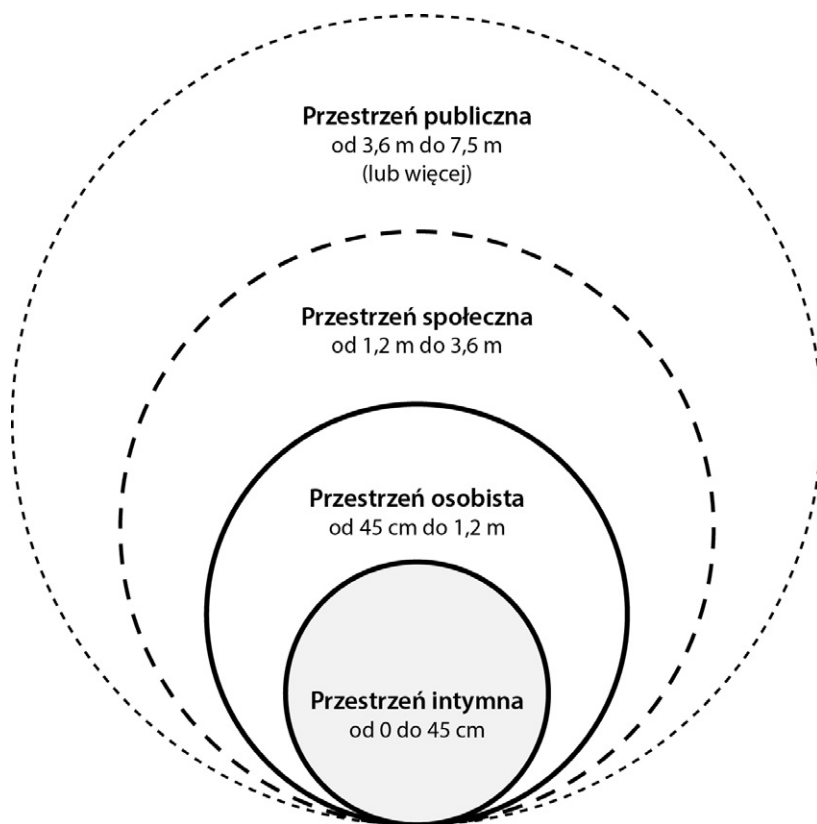
Proksemika wzbogaca rozumienie komunikacji niewerbalnej. Dystans, jaki ludzie zachowują podczas interakcji, jest uwarunkowany normami kulturowymi, kontekstem społecznym i poziomem komfortu. To, co w jednej kulturze może być uważane za odpowiedni dystans fizyczny, w innej może być postrzegane jako natarczywość. Rozpoznanie tych różnic jest niezbędne dla skutecznej komunikacji międzykulturowej²⁰³.

Jeszcze jednym ważnym instrumentem komunikacji niewerbalnej jest **haptyka** (dotyk). Dotyk jest najbardziej pierwotnym i fundamentalnym zmysłem, a jego użycie (lub unikanie) wysyła niezwykle silne sygnały dotyczące emocji, intencji, relacji i statusu. Może komunikować uczucie, dominację, może wskazywać na stopień zażyłości rozmówców oraz charakter rozmowy. Istotą haptyki jest analiza tego, kto, kogo, w jaki sposób, w jakim kontekście i z jakim skutkiem dotyka. Korzystanie z dotyku zależy od stopnia znajomości uczestników komunikacji oraz ich statusu społecznego. W różnych kulturach

²⁰² E.T. Hall, *The Hidden Dimension*, Anchor Books, New York 1966, s. 95–105.

²⁰³ B. Giri Teja, N. Shailaja, *The Silent Language of the Body: Analyzing Body Language, Kinesics, and Proxemics in Interpersonal Communication*, „International Journal For Multidisciplinary Research” 2024, Vol. 6, Iss. 6, DOI: 10.36948/ijfmr.2024.v06i06.32612.

istnieją różne zasady przyzwolenia na dotyk, jego długość, akceptowany obszar, intensywność i częstotliwość ²⁰⁴.



Ryc. 2.1. Koncepcja przestrzeni osobistej E.T. Halla

Źródło: S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022, s. 136.

Brak kompetencji w zakresie haptyki może mieć negatywne konsekwencje interpersonalne, np. jeśli nie uściśniemy dłoni podczas przywitania się, druga

²⁰⁴ E. Jaroszewska, *Różnice kulturowe jako bariera w komunikowaniu masowym i interpersonalnym*, [w:] *Międzykulturowe aspekty działalności mediów w epoce globalizacji*, red. J.W. Adamowski, A. Jaskiernia, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2014, s. 23–46; B.R. Kuc, J.M. Moczyłowska, *op. cit.*, s. 203; S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *op. cit.*, s. 131–132.

osoba może negatywnie ocenić naszą wiarygodność. W niektórych przypadkach brak kompetencji może mieć poważniejsze negatywne konsekwencje, w tym karę prawną, jeśli dotkniemy kogoś w niewłaściwy sposób (umyślnie lub nieumyślnie). Dotyk jest niezbędny do rozwoju społecznego człowieka i może mieć charakter przyjazny, groźny lub perswazyjny. Istnieje kilka rodzajów dotyku, w tym funkcjonalno-zawodowy, społeczno-uprzejmy, przyjacielsko-ciepły, miłosno-intymny i seksualno-podniecający²⁰⁵.

Wśród instrumentów komunikacji niewerbalnej istotne miejsce zajmuje **chronemika**, rozumiana jako sposób wykorzystywania czasu w procesie porozumiewania się, zarówno w sposób świadomy, jak i nieświadomy. Sposób gospodarowania czasem, czyli punktualność, terminowość, to, ile czasu poświęca się na wykonanie określonych czynności, dostarcza uczestnikom komunikacji ważnych informacji o ich nastawieniu i zachowaniach. Może wzmacniać wizerunek nadawcy, sygnalizować szacunek wobec odbiorców lub przeciwnie – ujawniać dystans i lekceważenie²⁰⁶. Z tego względu chronemika jest traktowana jako integralny element mowy ciała, obok proksemiki, haptyki i okulestyki.

W literaturze podkreśla się, że chronemika analizuje, w jaki sposób przedstawiciele różnych wspólnot kulturowych postrzegają czas, kategoryzują i organizują go oraz posługują się nim jako sygnałem komunikacyjnym²⁰⁷. Tak rozumiany „język czasu” odzwierciedla nie tylko indywidualne nawyki, lecz także normy społeczne i kulturowe regulujące relacje międzyludzkie²⁰⁸. W kontekście międzykulturowym chronemika nabiera szczególnego znaczenia. Odmienne

²⁰⁵ A. Hans, E. Hans, *Kinesics, Haptics and Proxemics: Aspects of Non-Verbal Communication*, „IOSR Journal of Humanities and Social Science” 2015, Vol. 20, Iss. 2, s. 47–52.

²⁰⁶ K. Silkina, *Komunikacja niewerbalna jako element budowania wizerunku*, [w:] *Zarządzanie współczesnymi organizacjami*, red. D. Malinowski, J. Sośnicka, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2022, s. 32, DOI: 10.34658/9788366741669.1.3; J. Szymczyk, *Funkcje mowy ciała w procesie kreowania wizerunku publicznego polityków*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2018, t. 10, nr 2, s. 136, DOI: 10.18290/rns.2018.46.2-7.

²⁰⁷ M. Mocarz-Kleindienst, *op. cit.*, s. 59–70; B. Morcinek-Abramczyk, *Pomiędzy słowem a gestem – błędy glottodydaktyczne wynikające z braku kompatybilności między językiem a mową ciała*, „Acta Universitatis Lodziensis. Kształcenie Polonistyczne Cudzoziemców” 2015, nr 22, s. 136–137, DOI: 10.18778/0860-6587.22.09.

²⁰⁸ J. Plis, *Komunikacja niewerbalna w mediacjach*, „Acta Iuridica Resoviensia” 2021, nr 1, s. 175, DOI: 10.15584/actaires.2021.1.13.

wzorce zarządzania czasem mogą prowadzić do błędnych interpretacji – to, co w jednej kulturze uchodzi za takt (np. dłuższy czas na namysł), w innej może być odbierane jako brak zaangażowania lub niekompetencja²⁰⁹. W efekcie aspekty czasowe (czas rozpoczęcia i zakończenia spotkania, długość wypowiedzi, częstotliwość przerw) stają się istotnym komponentem odbioru komunikatu i potencjalnym źródłem nieporozumień, zwłaszcza w mediacjach i negocjacjach.

2.4. Instrumenty komunikacji wizualnej

Komunikacja wizualna odgrywa coraz większą rolę we współczesnych społeczeństwach, zdominowanych przez obrazy, znaki i przekazy graficzne. Komunikacja wizualna obejmuje szeroki wachlarz statycznych i dynamicznych narzędzi i technik, które przekazują treści informacyjne, emocjonalne lub perswazyjne. Instrumenty komunikacji wizualnej to wszystko, co pozwala „mówić” obrazem: od pojedynczych elementów (kolor, znaki graficzne, kształt, kompozycja, typografia), przez formaty (zdjęcia, wykresy, filmy, infografiki), aż po całe systemy (piktogramy, layouty, interfejsy)²¹⁰. Każdy z tych elementów może być nośnikiem znaczeń, a ich odpowiednia konfiguracja decyduje o skuteczności przekazu. Małgorzata Lisowska-Magdziarz pisze:

We współczesnej kulturze medialnej komunikacja wizualna nie jest ani odbiciem, ani prostym uzupełnieniem komunikowania werbalnego; nadaje się do badania jako równoległy system, mogący wchodzić

²⁰⁹ E. Głazewska, U. Kusio, *Komunikacja niewerbalna. Płeć i kultura. Wybór zagadnień*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2012, s. 54–55.

²¹⁰ M. Kawka, *Komunikowanie wizualne a nauka o mediach – współczesność i perspektywy*, „Media i Społeczeństwo” 2015, nr 5, s. 13–17; N. Racine, *Visual Communication: Understanding Maps, Charts, Diagrams, and Schematics*, Learning Express, New York 2002, s. 1–13.

w rozmaite zależności z systemem komunikacji werbalnej, lecz ani od niej mniej ważny, ani jej podporządkowany²¹¹.

Komunikaty wizualne są przetwarzane przez ludzki układ nerwowy szybciej niż komunikaty werbalne. Zjawisko to można wyjaśnić ewolucyjnym ugruntowaniem mechanizmów percepcji wzrokowej, które kształtowały się przez miliony lat jako podstawowy sposób pozyskiwania przez człowieka informacji z otoczenia. W przeciwieństwie do tego, złożone systemy komunikacji werbalnej, oparte na konwencjach społecznych i uwarunkowaniach kulturowych, pojawiły się znacznie później, co może wpływać na różnice w tempie ich poznawczego przetwarzania.

Instrumenty komunikacji wizualnej zawiera tabela 2.3.

Tab. 2.3. Instrumenty komunikacji wizualnej

Typ instrumentów	Przykłady
Instrumenty podstawowe	• kolor, odcień, nasycenie i jasność • obraz (fotografia, ilustracja, rysunek) • kompozycja, kształt, forma • typografia • wykres, mapa • ikony i symbole
Instrumenty złożone	• wideo i animacja • infografika • plakat, ulotka, katalog • strony internetowe i interfejsy (UI/UX) • oznakowanie, stickery (naklejki), emoji • przekazy POS (Point of Sale) • identyfikacja wizualna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Handa, *Visual Rhetoric in a Digital World: A Critical Sourcebook*, Bedford/St. Martin's, Boston–New York 2004; S. Josephson, J. Kelly, K. Smith (eds.), *Handbook of Visual Communication: Theory, Methods, and Media*, 2nd ed., Routledge, New York–Oxon 2020; G. Kress, T. van Leeuwen, *Reading Images: The Grammar of Visual Design*, Routledge, London–New York 2021; F. Kujur, S. Singh, *Visual communication: A tool for educational development*, „International Journal of Advanced Science and Technology” 2020, Vol. 29, No. 5, s. 6828–6834; K.J. Murchie, D. Diomedede, *Fundamentals of graphic design – essential tools for effective visual science communication*, „FACETS” 2020, Vol. 5, No. 1, s. 409–422, DOI: 10.1139/facets-2018-0049.

²¹¹ M. Lisowska-Magdziarz, *Obrazy ciała, obrazy produktu. Analiza metafor wizualnych i multimodalnych w mediach masowych*, [w:] *Komunikacja wizualna*, red. P. Francuz, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 106.

Ze względu na mnogość instrumentów komunikacji wizualnej w sposób bardziej szczegółowy zostaną opisane te najbardziej istotne.

Kolor to jeden z podstawowych i najsilniej oddziałujących instrumentów komunikacji wizualnej. Barwy mają silny ładunek symboliczny i psychologiczny, potrafią wywoływać określone emocje, budować nastrój lub sugerować znaczenia kulturowe. Kolor może nieść ważne znaczenie i mieć istotny wpływ na ludzkie emocje, procesy poznawcze i zachowania, wpływając na percepcję, interpretację i emocjonalny odbiór przekazu. W teorii semiotyki wizualnej kolor jest traktowany jako zasób, który obok kompozycji i typografii uczestniczy w tworzeniu znaczeń i organizacji informacji w przekazie wizualnym. Stanowi narzędzie organizacji informacji, nośnik znaczeń kulturowych i element wzmacniający skuteczność przekazów wizualnych. Świadome i konsekwentne stosowanie barw warunkuje efektywność komunikacji wizualnej, ponieważ kolor wpływa jednocześnie na procesy poznawcze, emocjonalne i behawioralne odbiorcy przekazu²¹².

Obraz (ilustracja, fotografia, rysunek) to narzędzie komunikacji wizualnej, które wspiera proces odbioru treści. Jego rola wykracza poza funkcję estetyczną, obejmując przekazywanie informacji, wywołanie emocji i wspieranie procesów poznawczych. Obrazy są wykorzystywane do skracania dystansu między nadawcą a odbiorcą oraz intensyfikacji przekazu. Taka forma przekazu angażuje odbiorcę wielozmysłowo, ułatwia zapamiętywanie informacji i wspiera interpretację treści. Dzięki temu staje się integralnym elementem strategii komunikacyjnej w mediach, marketingu i edukacji²¹³. Komunikacja za pośrednictwem obrazu, rysunku, fotografii jest w pełni jednokierunkowa,

²¹² A.J. Elliot, M.A. Maier, *Color psychology: effects of perceiving color on psychological functioning in humans*, „Annual Review of Psychology” 2014, Vol. 65, s. 95–120, DOI: 10.1146/annurev-psych-010213-115035; G. Kress, T. van Leeuwen, *Colour as a semiotic mode: Notes for a grammar of colour*, „Visual Communication” 2002, Vol. 1, No. 3, s. 343–368; T. Uchman, *Kolor jako zjawisko komunikacyjne we współczesnym dyskursie publicznym na przykładzie manifestacji oraz kampanii społecznej*, „Półrocznik Językoznawczy Tertium” 2022, t. 7, nr 2, s. 77–78, DOI: 10.7592/Tertium.2022.7.2.212.

²¹³ A. Waszkiewicz-Raviv, *Wizualna konsumpcja a komunikacja wizualna*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 414, s. 41–51.

dlatego zdaniem Macieja Kawki należy raczej mówić o przekazach wizualnych, czyli o komunikacji jednokierunkowej²¹⁴.

Obraz fotograficzny nie tylko utrwała rzeczywistość, ale też ją modeluje – wybór ujęcia, światła, perspektywy czy momentu ekspozycji wpływa na to, jak dana treść zostanie odczytana²¹⁵. Jak podkreśla Tomasz Ferenc, fotografia nie jest jedynie „oknem na świat”, ale również narzędziem interpretacji, które może kierować uwagę odbiorcy na konkretne aspekty rzeczywistości²¹⁶. Obraz jako medium komunikacyjne oddziałuje bezpośrednio na zmysły odbiorcy, co sprawia, że przekaz wizualny jest zazwyczaj szybszy i bardziej sugestywny niż komunikacja werbalna. Jego odbiór może angażować mechanizmy percepcji działające poza świadomą analizą, dzięki czemu treści wizualne wywołują reakcje intuicyjne i emocjonalne, wzmacniając skuteczność komunikatu²¹⁷.

Kompozycja to układ poszczególnych elementów graficznych w obrębie przestrzeni wizualnej. To, jak rozmieszczone są obrazy, teksty, kolory czy symbole, ma bezpośredni wpływ na sposób ich postrzegania oraz interpretowania przez odbiorcę. Zasady takie jak równowaga, harmonia, kontrast czy rytmiczne powtórzenia służą organizacji przekazu i kierowaniu uwagę widza. Jak zauważa Agnieszka Ogonowska, struktura kompozycyjna w przekazie wizualnym nie jest przypadkowa, stanowi logiczną i estetyczną całość, która odzwierciedla intencje nadawcy i wpływa na sposób odbioru obrazu przez odbiorcę²¹⁸. Przykładowo, w projektowaniu stron internetowych przyjęło się, że obszary w górnej części ekranu, zwłaszcza po lewej stronie, są postrzegane

²¹⁴ M. Kawka, *op. cit.*, s. 20.

²¹⁵ M. Hopfinger, *Doświadczenia audiowizualne. Film – sztuki wizualne – media*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2003, s. 45–46.

²¹⁶ T. Ferenc, *Obrazy z życia. Fotografia dokumentalna w perspektywie socjologicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 68–70.

²¹⁷ P. Francuz, *Neuropoznawcze podstawy komunikacji wizualnej*, [w:] *Komunikacja wizualna*, red. P. Francuz, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 17–34.

²¹⁸ A. Ogonowska, *Kultura, komunikacja i kompetencja wizualna w kontekście wybranych zagadnień współczesnej humanistyki*, [w:] *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, red. E. Kulczycki, M. Wendland, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2012, s. 53–68.

jako najbardziej eksponowane, dlatego umieszcza się tam najważniejsze komunikaty²¹⁹.

Typografia stanowi istotny element przekazu graficznego. Jest to sztuka i technika aranżowania liter, słów i znaków, aby tekst był czytelny, atrakcyjny wizualnie i skutecznie przekazywał zamierzony komunikat. To także narzędzie budowania znaczenia, emocji i tożsamości wizualnej. Wybór kroju pisma, jego rozmiaru, układu oraz stylu projektowego wpływa na sposób odbioru komunikatu, nierzadko nadając mu dodatkowe znaczenia niezależne od samej treści²²⁰. Odpowiedni dobór typografii może wzmocnić przekaz, nadając mu powagę, lekkość, autorytet lub nowoczesność. Jednak jest to nie tylko kwestia estetyki, bowiem poprzez dobór kroju, wielkości, rozmieszczenia i koloru liter nadawca może skoncentrować uwagę odbiorcy na ważnych elementach przekazu, zbudować odpowiednie znaczenia i wywołać emocje. Tak więc typografia ma wpływ na to, czy komunikat zostanie szybko i poprawnie zrozumiany oraz na wiarygodność i atrakcyjność przekazu.

Wykres stanowi instrument komunikacji wizualnej służący do przedstawienia danych liczbowych, zależności oraz trendów w formie graficznej. Porządkuje informacje i wspiera ich szybkie przetwarzanie poprzez wykorzystanie takich elementów jak linie, osie, punkty i słupki. Wizualizacja danych umożliwia efektywne rozpoznawanie wzorów oraz relacji, a także sprzyja ich analizie i interpretacji. Grafiki danych pełnią funkcję narzędzia rozumowania o informacji ilościowej, pozwalającej na jej systematyczne ujęcie i bardziej przejrzyste przedstawienie. Wykresy realizują funkcje informacyjne, interpretacyjne oraz perswazyjne, kształtując sposób postrzegania zjawisk społecznych, ekonomicznych i politycznych. Ich odpowiednia konstrukcja sprzyja

²¹⁹ S. Eker, G.G. Menekşe Dalveren, Y. İnal, *The Effects of the Content Elements of Online Banner Ads on Visual Attention: Evidence from an Eye-Tracking Study*, „Future Internet” 2021, Vol. 13, No. 1, s. 8, DOI: 10.3390/fi13010018.

²²⁰ T. Bierkowski, *O redefinicji typografii oraz nowej metodologii tworzenia komunikatów typograficznych*, „Sztuka Edycji. Studia Tekstologiczne i Edytorskie” 2016, t. 10, nr 2, s. 33–40, DOI: 10.12775/SE.2016.017.

zwiększeniu przejrzystości przekazu, wspomaga procesy decyzyjne oraz ogranicza nadmierne obciążenie informacyjnej odbiorcy²²¹.

Mapa służy do przedstawiania informacji przestrzennych oraz relacji geograficznych w uporządkowanej formie graficznej. Nie tylko odwzorowuje przestrzeń, lecz także organizuje wiedzę i wspiera interpretację zależności między miejscem, skalą a kontekstem społecznym i kulturowym. Pozwala na syntetyczne ujęcie rozbudowanych zbiorów danych oraz identyfikację wzorców przestrzennych. Jednocześnie sprzyja analizie informacji na różnych poziomach szczegółowości, od ogólnych tendencji po lokalne zróżnicowania. Pełni funkcję informacyjną, orientacyjną, interpretacyjną, znajdując zastosowanie nie tylko w geografii, lecz także w mediach, marketingu, komunikacji politycznej oraz systemach informacji cyfrowej. Jej skuteczność wynika z integracji obrazu, symboli, kolorów i układów przestrzennych w spójny komunikat wizualny, ułatwiający analizę i przyswajanie informacji²²².

Ikony i symbole – wykorzystywane do przekazywania znaczeń, porządkowania informacji oraz ułatwiania interpretacji przekazu. Posługują się uproszczonym językiem obrazowym, który pozwala odbiorcy szybko rozpoznać określone treści bez konieczności analizy rozbudowanego komunikatu tekstowego. Ikony opierają się najczęściej na podobieństwie wizualnym do reprezentowanego obiektu lub czynności, natomiast symbole mają charakter bardziej umowny, a ich znaczenie wynika przede wszystkim z kontekstu kulturowego i społecznego. W komunikacji wizualnej pełnią funkcję informacyjną, organizacyjną oraz identyfikacyjną, zwiększając czytelność przekazu i skracając czas percepcji informacji. Są szeroko wykorzystywane w systemach identyfikacji wizualnej, mediach cyfrowych, oznakowaniu przestrzeni publicznej oraz komunikacji marketingowej. Ich skuteczność wynika z wysokiego poziomu rozpoznawalności, uniwersalności przekazu oraz zdolności do wywoływania określonych skojarzeń i reakcji emocjonalnych odbiorców²²³.

²²¹ E.R. Tufte, *The Visual Display of Quantitative Information*, Graphics Press, Cheshire 2001, s. 9, 13–15.

²²² *Ibidem*, s. 16–20.

²²³ D. Chandler, *Semiotics: The Basics*, 2nd ed., Routledge, London–New York 2007, s. 36–45.

Do elementów komunikacji wizualnej należą jeszcze²²⁴:

- *kształt* – ma wpływ na interpretację przekazu, a różne formy mogą symbolizować różne idee;
- *tekstura* – dodaje głębi przekazu i wpływa na uczucia odbiorcy;
- *linia* – oddziela lub łączy elementy, ukierunkowuje oko odbiorcy, wpływa na uczucia;
- *przestrzeń* – czyni przekaz bardziej zrozumiałym;
- *skala i proporcje* – wpływają na znaczenie i atrakcyjność wizualną przekazu;
- *kontrast* – służy do przyciągania uwagi lub podkreślania ważności przekazu;
- *symetria* – wywołuje uczucie harmonii i równowagi, *asymetria* – dodaje dynamiki i zainteresowania.

Wśród instrumentów złożonych wyróżnić należy **wideo i animację**, które dzięki swojej obrazowej formie i sugestywności wywierają silny wpływ na emocje odbiorców. Wideo jako medium łączące obraz, dźwięk i narrację pozwala na wielowymiarowe oddziaływanie na percepcję, co sprzyja głębszemu zaangażowaniu odbiorcy²²⁵. Animacja natomiast, dzięki kreatywnej naturze, umożliwia przedstawienie treści w sposób uproszczony, ale jednocześnie atrakcyjny i pobudzający wyobraźnię, co jest szczególnie istotne w edukacji i komunikacji naukowej²²⁶.

Dynamiczne formy przekazu, takie jak wideo i animacja, zwiększają poziom zapamiętywania informacji oraz pozytywnie wpływają na akceptację prezentowanych treści, w porównaniu z tradycyjnym tekstem. Mechanizm ten opiera się na efekcie wyższości obrazu, zgodnie z którym obrazy są przetwarzane szybciej i skuteczniej niż słowa. Ponadto wideo i animacja oddziałują na emocje poprzez zastosowanie narracji, kolorystyki i rytmu, co może wywołać reakcje od radości po empatię, wzmacniając tym samym perswazyjny charakter komunikatu. W kontekście komunikacji wizualnej w przestrzeni cyfrowej

²²⁴ P. Pawluczyk, *Komunikacja wizualna – co to?*, <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/komunikacja-wizualna/> (dostęp: 16.11.2025).

²²⁵ A. Waszkiewicz-Raviv, *op. cit.*, s. 44–46.

²²⁶ A. Ogonowska, *op. cit.*, s. 53–67.

ich rola jest znacząca, ponieważ umożliwiają nie tylko przekaz informacji, ale także budowanie relacji i kształtowanie postaw odbiorców. Współczesne badania nad skutecznością komunikacji naukowej potwierdzają, że animowane materiały są bardziej efektywne w uproszczeniu złożonych koncepcji i zwiększeniu zrozumienia treści niż statyczne formy²²⁷. Z tego względu wideo i animacja stanowią nieodzowne narzędzia w edukacji, marketingu i kulturze, gdzie rywalizacja o uwagę odbiorcy wymaga zastosowania form angażujących i emocjonalnie oddziałujących.

Infografika oraz **wizualizacja danych** to instrumenty komunikacji wizualnej, które łączą obraz i tekst w celu uproszczenia przekazu. Ich istotą jest przedstawienie informacji w formie graficznej, co ułatwia percepcję i skraca czas analizy treści. Wykorzystują takie narzędzia jak mapy, wykresy, schematy, ikony itp. Dzięki hierarchii wizualnej porządkują dane, redukują nadmiar tekstu i wspierają orientację w złożonych zagadnieniach. Infografika pełni funkcję informacyjną i objaśniającą, a jej skuteczność zależy od przejrzystości, estetyki i logicznego układu. Współczesne formy obejmują także wizualizacje interaktywne, które angażują odbiorcę i pozwalają eksplorować dane. W środowisku cyfrowym stają się narzędziem organizacji wiedzy, wspierają edukację, media i biznes. Ich rola wykracza poza dekorację – są integralnym elementem projektowania kultury wizualnej i informacji²²⁸.

²²⁷ M. Hamilton, L. Geraci, *The Picture Superiority Effect in Conceptual Implicit Memory: A Conceptual Distinctiveness Hypothesis*, „American Journal of Psychology” 2006, Vol. 119, No. 1, s. 1–20, DOI: 10.2307/20445315; A. Michalak-Pawłowska, K. Plebańczyk, *Technologie cyfrowe i kanały komunikacji w budowaniu relacji animatorów kultury z odbiorcami działań*, „Kultura – Media – Teologia” 2021, nr 48, s. 308, DOI: 10.21697/kmt.48.13; Royal Society, *Wideo kontra tekst: zaskakujący wynik bitwy o komunikację naukową*, <http://www.doktoraty.pl/wideo-kontra-tekst-zaskakujacy-wynik-bitwy-o-komunikacje-naukowa/> (dostęp: 22.11.2025).

²²⁸ H. Dudycz, *Interaktywna wizualizacja wspomagająca eksplorację danych. Kierunki dalszych badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Informatyka Ekonomiczna” 2010, nr 119, s. 81–91; M. Kołowska-Gawiejniewicz, B. Kołodziejczak, I. Siatkowski, P. Topol, J. Zych, *Infografiki – nowy trend wizualizacji informacji wspomagający procesy edukacyjne*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2018, nr 2, s. 138–148, DOI: 10.15584/eti.2018.2.18; M. Małczyńska-Umeda, *Infografika jako narzędzie poznania świata i zrozumienia samego siebie kiedyś i dziś (Projektowanie doświadczeń poznawczych)*, „Societas/Communitas” 2022, nr 2, s. 157–190, DOI: 10.55226/uw.S-C.2022.34.2.3.

Identyfikacja wizualna to spójny system elementów graficznych, który pozwala rozpoznawać markę osoby lub instytucji oraz konsekwentnie przekazywać jej tożsamość. Obejmuje m.in. logo, kolorystykę, typografię, motywy graficzne i materiały firmowe, które wspólnie budują wizualną rozpoznawalność i komunikują wartości marki. Pełni nie tylko funkcję estetyczną, ale przede wszystkim komunikacyjną, wzmacniając przekaz i tworząc efekt synergii, szczególnie w kulturze zdominowanej przez bodźce wizualne. Aby system działał w sposób kontrolowany i jednolity, niezbędna jest księga identyfikacji wizualnej (*brand book*), określająca zasady stosowania znaków, kolorów i typografii. Dobrze zaprojektowana identyfikacja wizualna staje się strategicznym narzędziem budowania wizerunku, wspierającym profesjonalny, spójny i wiarygodny odbiór marki²²⁹.

Do pozostałych instrumentów złożonych można zaliczyć²³⁰:

- *plakat, ulotkę, katalog* – są to klasyczne narzędzia komunikacji wizualnej, które łączą funkcje informacyjne i perswazyjne;
- *strony internetowe i interfejsy (UI/UX)* – to instrumenty zapewniające interaktywność i intuicyjność. Dobrze zaprojektowany UX zwiększa satysfakcję użytkownika, natomiast UI wpływa na estetykę i spójność marki, co przekłada się na konwersję i lojalność;
- *oznakowanie, stickery (naklejki), emoji* – dwa pierwsze instrumenty wzmacniają identyfikację wizualną marki w przestrzeni fizycznej, natomiast emoji stały się uniwersalnym kodem emocji w komunikacji cyfrowej.

²²⁹ M. Antczak, *Projektowanie identyfikacji wizualnej*, [w:] *Manual. Projektowanie komunikacji wizualnej*, red. M. Wszolek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024, s. 171–185; B.J. Phillips, E.F. McQuarrie, W.G. Griffin, *The Face of the Brand: How Art Directors Understand Visual Brand Identity*, „Journal of Advertising” 2014, Vol. 43, No. 4, s. 318–332; K. Wrona, *Identyfikacja wizualna – jej rola w kształtowaniu świadomości marki oraz komunikacji marketingowej*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2012, nr 1, s. 233–249.

²³⁰ S.K. Nazaruk, N. Łukaszuk, *Emotikony i emoji – problem czy atut w komunikacji (na podstawie badań uczniów szkół podstawowych)*, „Społeczeństwo. Edukacja. Język” 2023, t. 17, s. 157–169, DOI: 10.19251/sej/2023.17(10); A. Waszkiewicz-Raviv, *op. cit.*, s. 46–47, DOI: 10.15611/pn.2015.414.03; P. Kapica, *Rola UI/UX w projektowaniu stron internetowych: Jak zapewnić doskonałe wrażenia użytkownika*, <https://bythewave.pl/rola-ui-ux-w-projektowaniu-stron-internetowych-jak-zapewnic-doskonale-wrazenia> (dostęp: 23.11.2025).

Ich zastosowanie zwiększa ekspresję przekazu i skraca dystans w relacjach online;

- *przekazy POS (Point of Sale)* – standy, wobler, naklejki itp., umieszczane w punktach sprzedaży, aby zwiększyć widoczność produktów i stymulować zakupy impulsowe.

Komunikowanie wizualne dzięki swojej uniwersalności i sile oddziaływania stanowi nieodzowny element współczesnego dyskursu medialnego, edukacyjnego i kulturowego. Znajomość jego instrumentów pozwala nie tylko lepiej rozumieć obrazy, ale także świadomie je tworzyć i wykorzystywać w praktyce komunikacyjnej.

2.5. Instrumenty przekazu komunikatu: kanały komunikacji

W komunikowaniu społecznym istotną rolę odgrywa sposób, w jaki informacje są przekazywane od nadawcy do odbiorcy, czyli kanały komunikacyjne. Zazwyczaj dzieli się je na kanały osobiste (bezpośrednie) oraz kanały masowe (pośrednie), co wiąże się zarówno z technicznym charakterem przekazu, jak i ze skalą oraz charakterem relacji między uczestnikami aktu komunikacji.

Kanały osobiste są wykorzystywane w sytuacjach bezpośredniego kontaktu nadawcy z odbiorcą. Komunikacja bezpośrednia cechuje się bogactwem sygnałów niewerbalnych, spontanicznością oraz silnym uzależnieniem od kontekstu sytuacyjnego, co sprawia, że jest bardziej zindywidualizowana i elastyczna. Dzięki temu kanały osobiste sprzyjają budowaniu zaufania i więzi, a także lepszemu rozumieniu emocjonalnych aspektów przekazu²³¹. Tradycyjnie wykorzystywano w nich narzędzia analogowe, takie jak listy, prasa, telefon stacjonarny, radio czy telewizja w formie jednokierunkowej. Ważnym elementem są również spotkania bezpośrednie, umożliwiające dialog twarzą w twarz. Charakterystyczną cechą tych form jest materialność przekazu

²³¹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 18–20.

(np. papierowa forma listu) oraz ograniczenia wynikające z czasu i przestrzeni, co wpływa na zasięg interakcji²³².

Kanały masowe wykorzystują technologie umożliwiające przekaz informacji do szerokiego, anonimowego i geograficznie rozproszonego grona odbiorców. Do klasycznych form należą radio, telewizja i prasa. Rozwój technologii cyfrowych doprowadził do powstania nowych mediów, takich jak portale internetowe, serwisy społecznościowe i platformy streamingowe. Komunikacja masowa tradycyjnie ma charakter jednokierunkowy, służąc informowaniu, perswazji lub rozrywce, jednak współczesne rozwiązania cyfrowe stopniowo przełamują tę barierę, umożliwiając interakcję i dialog z odbiorcą²³³.

Postępująca cyfryzacja komunikacji skutkuje powstawaniem **hybrydowych form**, które łączą tradycyjne rozwiązania w postaci analogowych kanałów z przekazem realizowanym w przestrzeni cyfrowej. W komunikacji instytucjonalnej i naukowej oznacza to współlistnienie oraz integrację klasycznych rozwiązań (druk, plansze, plakaty, wydarzenia „offline”) z treściami udostępnianymi w sieci, takimi jak strony www, materiały e-learningowe, repozytoria oraz biblioteki cyfrowe²³⁴. W Internecie pojawiają się media łączące różne formaty, technologie i modele dystrybucji treści²³⁵. W rezultacie procesy komunikacyjne stają się wielokierunkowe, zróżnicowane pod względem form przekazu, angażujące wielu uczestników.

Przenikanie internetu do codziennych praktyk komunikacyjnych wpływa zarówno na sposób przekazywania informacji, jak i na kształt relacji między uczestnikami procesu komunikowania. Coraz większą rolę odgrywają **kanały cyfrowe**, takie jak komunikatory internetowe (np. Messenger, WhatsApp), media społecznościowe (Facebook, Instagram, X), narzędzia wideokonferencyjne (np. Zoom, Microsoft Teams) oraz platformy edukacyjne typu LMS (Learning Management Systems). Ten typ kanałów charakteryzuje się multimedialnością,

²³² B. Lewandowska-Tomaszczyk, *op. cit.*, s. 11–34.

²³³ A. Kozłowska, *Oddziaływanie mass-mediów...*, *op. cit.*, s. 41–44, 67–92.

²³⁴ P. Nowak, *Rewolucja cyfrowa w komunikacji naukowej – szanse i zagrożenia*, „Język, Komunikacja, Informacja” 2008, nr 3, s. 103–119.

²³⁵ K. Drąg, *Historia mediów – próba ujęcia statusu i perspektyw rozwoju subdyscypliny nauk o mediach*, [w:] *Problemy i metody badań nad mediami*, t. 1, red. I. Hofman, D. Kępa-Figur, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2019, s. 97.

integrując różne formy przekazu – tekst, obraz, dźwięk i wideo – w ramach jednej platformy. Konwergencja ta zwiększa efektywność komunikacji, angażując różne zmysły odbiorcy i sprzyjając zapamiętywaniu treści²³⁶.

Media cyfrowe nie ograniczają się już do roli pośredników – stają się przestrzenią ciągłej, dwukierunkowej interakcji, umożliwiając użytkownikom natychmiastowe reagowanie na treści. W przeciwieństwie do tradycyjnych mediów masowych, zazwyczaj opartych na logice jednokierunkowego nadawania, komunikacja cyfrowa aktywizuje odbiorców, pozwalając im nie tylko komentować, oceniać i udostępniać przekazy, lecz także samodzielnie generować treści²³⁷. Personalizacja przekazu wzmacnia zaangażowanie, ale może też prowadzić do tzw. baniek informacyjnych. Z jednej strony kanał cyfrowy otwiera nowe możliwości demokratyzacji komunikacji, z drugiej – powoduje problemy związane z kontrolą nad informacją, przejrzystością źródeł i ochroną prywatności²³⁸.

Wspólną cechą współczesnych form komunikacji jest interaktywność, szybkość wymiany informacji oraz personalizacja przekazu, dostosowywanego do indywidualnych preferencji użytkownika. Kanały cyfrowe charakteryzują się multimedialnością, integrując różne formy przekazu (tekst, obraz, dźwięk i wideo) w ramach jednej platformy.

Taka konwergencja zwiększa efektywność komunikacji, angażując różne zmysły odbiorcy i sprzyjając zapamiętywaniu treści²³⁹. Nie bez znaczenia pozostaje także wymiar społeczny – użytkownicy kanałów cyfrowych tworzą wspólnoty online, angażują się w debaty publiczne i rozwijają kulturę partycypacji. Interaktywność pełni tu rolę nie tylko technologicznej funkcji, lecz staje się formą uczestnictwa społecznego, zacierając granice między komunikacją

²³⁶ A. Majdzińska-Koczorowicz, *Język w przestrzeni multimedialnej – przegląd zjawisk i literatury przedmiotu*, [w:] *Język(i) w czasie i przestrzeni*, red. P. Stalmaszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021, s. 72–74.

²³⁷ E. Badzińska, *Media interaktywne warunkiem skutecznej komunikacji społecznej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, z. 35, s. 27–29.

²³⁸ W. Nowak, *Bańka filtrująca, bańka wyboru a bańka informacyjna. Próba podziału, definicji i analizy zjawisk*, „Dyskurs & Dialog” 2021, nr 2, s. 63–78, DOI: 10.5281/zenodo.6587376.

²³⁹ A. Majdzińska-Koczorowicz, *op. cit.*, s. 71–97; B. Przywara, I. Leonowicz-Bukała, *op. cit.*, s. 27.

masową a osobistą²⁴⁰. W rezultacie komunikacja cyfrowa staje się procesem złożonym, dynamicznym i współtworzonym, w którym aktywność odbiorców odgrywa kluczową rolę. Zmiana ta ma wymiar nie tylko technologiczny, lecz także kulturowy – redefiniuje role społeczne w komunikowaniu i sposób uczestnictwa w życiu publicznym.

Kanały masowe i hybrydowe bazują głównie na instrumentach cyfrowych. Są to nowoczesne środki przekazu informacji oparte na technologiach informacyjnych i telekomunikacyjnych. Obejmują one m.in. e-mail, komunikatory internetowe, media społecznościowe, aplikacje mobilne, chatboty, platformy wideokonferencyjne (np. Zoom, MS Teams), a także narzędzia immersyjne wykorzystujące wirtualną (VR) i rozszerzoną rzeczywistość (AR). Wyróżniają się automatyzacją procesów, możliwością personalizacji treści oraz wielokanałowością, która pozwala na integrację różnych form przekazu w ramach jednej platformy²⁴¹. Dzięki integracji tekstu, obrazu i dźwięku umożliwiają multimedialne wzmacnianie przekazu, co znacząco wpływa na jego siłę perswazyjną i atrakcyjność²⁴². Cyfrowe instrumenty komunikacji oferują także asynchroniczność (możliwość odczytania wiadomości w dowolnym czasie) oraz interaktywność, której nie zapewniają media tradycyjne. Jak zauważa Mateusz Półtorak, w przestrzeni komunikacji internetowej rola nadawcy i odbiorcy ulega przekształceniu, obie strony zyskują podobne możliwości kreowania treści, co prowadzi do bardziej dynamicznych i interaktywnych relacji opartych na współudziale i wymianie informacji²⁴³. Współczesne organizacje coraz częściej wykorzystują również model komunikacji *omnichannel*, którego istotą jest integracja różnych kanałów kontaktu z odbiorcą w jeden spójny system komunikacyjny. Oznacza to możliwość płynnego przechodzenia pomiędzy

²⁴⁰ B. Maj, *op. cit.*, s. 81–96.

²⁴¹ A. Barczyk-Sitkowska, P. Szews, *Rzeczywistość rozszerzona (AR) w komunikacji marek*, „Perspektywy Kultury” 2024, t. 46, nr 3, s. 343–355, DOI: 10.35765/pk.2024.4603.21; M. Laskowska, *op. cit.*, s. 29–41.

²⁴² A. Majdzińska-Koczorowicz, *op. cit.*, s. 72–74.

²⁴³ M. Półtorak, *Z zagadnień estetyki językowej w komunikacji internetowej – na przykładzie kształtowania zachowań językowych w relacjach nadawca – odbiorca w blogu*, [w:] *Zielonogórskie seminaria językowe. Estetyka językowa w komunikowaniu*, red. M. Steciąg, M. Kaczor, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2019, s. 238.

komunikacją realizowaną za pośrednictwem aplikacji mobilnych, mediów społecznościowych, stron internetowych, komunikatorów czy tradycyjnych punktów obsługi bez utraty ciągłości interakcji. Rozwój technologii cyfrowych oraz narzędzi opartych na analizie danych i sztucznej inteligencji pozwala ponadto na coraz większą personalizację komunikatów dostosowanych do preferencji, zachowań i aktywności użytkowników²⁴⁴.

Rozwój technologii komunikacyjnych stawia przed nami nowe wyzwania, takie jak przeciążenie informacyjne, ryzyko dezinformacji oraz konieczność kształtowania kompetencji medialnych. Istotne jest nie tylko korzystanie z technologii, ale także krytyczna analiza ich wpływu na procesy poznawcze i społeczne²⁴⁵.

2.6. Klasyfikacja instrumentów komunikacji ze względu na jej cel i poziom

Zróżnicowanie instrumentów komunikacji opiera się na koncepcji R. Jakobsona, według której komunikaty realizują różne funkcje: informacyjną (poznawczą), ekspresywną (emotywną), perswazyjną (konatywną), fatyczną, metajęzykową oraz poetycką²⁴⁶. W nawiązaniu do tej koncepcji można wyróżnić cztery główne typy instrumentów komunikacji podporządkowane konkretnym celom:

1. *Instrumenty informacyjne* – ich podstawowym zadaniem jest przekazywanie danych i faktów w sposób możliwie obiektywny, zorientowany na treść (referencyjność). Ich skuteczność mierzy się w kategoriach precyzji

²⁴⁴ P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 6.0. Przyszłość jest immersyjna*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2024, s. 27–33, 102–106.

²⁴⁵ M. Szpunar, *Nowe-stare medium. Internet między tworzeniem nowych modeli komunikacyjnych a reprodukowaniem schematów komunikowania masowego*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2012, s. 125–137.

²⁴⁶ R. Jakobson, *op. cit.*, s. 350–377.

i zrozumiałości, co jest kluczowe w raportach, sprawozdaniach bądź komunikatach prasowych²⁴⁷.

2. *Instrumenty perswazyjne* – to środki mające na celu wpływanie na postawy, opinie lub działania odbiorców. Komunikaty tego typu często wykorzystują środki retoryczne, apelują do emocji lub racjonalnych argumentów. Perswazyjność charakteryzuje m.in. kampanie reklamowe, przemówienia polityczne, publicystykę, a także treści marketingowe w mediach społecznościowych. Jak zauważa Jacek Wasilewski, komunikacja perswazyjna często wykorzystuje narracje i symbole kulturowe, które zwiększają skuteczność przekazu²⁴⁸.
3. *Instrumenty afektywne* – w komunikacji służą przede wszystkim do wyrażania emocji i budowania więzi interpersonalnych. Tego typu przekaz jest istotny zarówno w kontaktach codziennych, jak i w relacjach zawodowych opartych na zaufaniu. Afektywność wypowiedzi realizuje się nie tylko poprzez treść, ale również poprzez elementy prozodyczne, takie jak intonacja, akcent, pauza oraz dobór środków leksykalnych, które nadają wypowiedzi odpowiedni ton i styl²⁴⁹.
4. *Instrumenty rytualne* – pełnią funkcję utrwalania norm społecznych, wzmacniania tożsamości grupowej oraz symbolicznego wyrażania wartości wspólnotowych. Przejawiają się w ceremoniach religijnych, rytuałach organizacyjnych, uroczystościach państwowych i powitaniach. Zdaniem Marii Sroczyńskiej praktyki rytualne sprzyjają integracji wspólnot, legitymizują porządek społeczny i nadają symboliczny wymiar ideom, które organizują życie zbiorowe²⁵⁰.

²⁴⁷ M. Turko, *Znaczenie informacji i komunikacji w kontroli zarządczej*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio G” 2022, Vol. LXIX, nr 1, s. 183–193, DOI: 10.17951/g.2022.69.1.183-193.

²⁴⁸ J. Wasilewski, *Opowieści o Polsce. Retoryka narracji publicznych*, Wydawnictwo Trio, Warszawa 2006, s. 83–90.

²⁴⁹ M. Wysocka, *Prozodia emocjonalna w percepcji dorosłych osób z uszkodzonym narządem słuchu – badania wstępne*, „Logopedia” 2020, t. 49, nr 1, s. 154–155.

²⁵⁰ M. Sroczyńska, *Rytuały przejścia, nadania i zatwierdzenia w społecznej przestrzeni rodziny (z badań nad młodzieżą)*, „Zeszyty Naukowe KUL” 2015, t. 59, nr 4, s. 51–53.

Podział instrumentów ze względu na cel komunikacji ma znaczenie nie tylko teoretyczne, ale również praktyczne, pozwala bowiem lepiej dostosować środki wyrazu do oczekiwań odbiorcy i kontekstu sytuacyjnego. W dobie wielokanałowej komunikacji zatarcie granic między tymi funkcjami staje się coraz bardziej widoczne – wiele współczesnych komunikatów łączy elementy informacyjne, perswazyjne i afektywne, co czyni je złożonymi narzędziami oddziaływania społecznego.

W ujęciu pragmatycznym wyróżnia się także instrumenty stosowane na różnych poziomach komunikowania (tab. 2.4). Każdy z tych poziomów charakteryzuje się odmiennym zakresem, celem oraz zestawem instrumentów, które są dostosowane do liczby uczestników, stopnia formalizacji przekazu oraz technologii wykorzystywanych w procesie wymiany informacji²⁵¹.

Tab. 2.4. Instrumenty stosowane na różnych poziomach komunikacji

Poziom komunikacji	Instrumenty	Przykłady
Interpersonalna (osoba–osoba)	• werbalne • niewerbalne • parawerbalne • technologiczne, wspierające	rozmowa, kontakt wzrokowy, ton głosu, mimika, dotyk, dystans interpersonalny, rozmowa telefoniczna, wideorozmowa
Grupowa (mała grupa)	• werbalne • niewerbalne • parawerbalne • organizacyjne • technologiczne	dyskusje, burza mózgów, moderacja, układ przestrzeni, agenda spotkania, podział ról, prezentacje, kolejność zabierania głosu, wideokonferencje grupowe, tablice online
Organizacyjna (wewnątrz instytucji)	• formalne i nieformalne kanały komunikacji • dokumenty i procedury • wewnętrzne systemy informacyjne • technologie komunikacyjne	regulaminy, raporty, biuletyny wewnętrzne, newslettery, zebrania, prezentacje multimedialne, intranet
Masowa (media–duża publiczność)	• środki masowego przekazu • język publiczny i perswazyjny • instrumenty wizualno-audiowizualne • technologie nadawcze	prasa, radio, telewizja, filmy, reklama, kampanie społeczne, media internetowe o charakterze masowym (portale, streaming)

²⁵¹ D. McQuail, *op. cit.*, s. 58–61.

Poziom komunikacji	Instrumenty	Przykłady
Sieciowa/cyfrowa (wielokierunkowa, interaktywna)	platformy cyfrowe media społecznościowe multimedialne formy przekazu algorytmiczne kanały komunikacji narzędzia współpracy online	sieci zawodowe (LinkedIn), media społecznościowe (Facebook, Instagram), komunikatory (Messenger, WhatsApp), fora, blogi, e-mail, wideokonferencje, platformy współdzielenia (Google Workspace, Teams)

Źródło: opracowanie własne.

Współczesna komunikacja ma charakter wielopoziomowy i wielokanałowy, co powoduje konieczność korzystania z różnych instrumentów jednocześnie. Nadawca kieruje do odbiorcy przekaz, który nie ogranicza się jedynie do treści werbalnych, a obejmuje również kody niewerbalne, symboliczne, wizualne i technologiczne, które współtworzą znaczenie komunikatu. Komunikacja zachodzi więc równolegle w wielu systemach znaków: językowych, parawerbalnych, graficznych, wizualnych i przestrzennych. Oznacza to, że skuteczność przekazu zależy nie tylko od tego, co jest komunikowane, ale także *jak* – poprzez ton głosu, gesty, mimikę, układ przestrzeni, dobór środków wizualnych czy medium technologiczne.

Komunikacja na każdym poziomie to dynamiczna sieć powiązań semiotycznych, która jest kształtowana przez kontekst społeczno-kulturowy oraz intencje nadawcy. W efekcie żaden pojedynczy instrument komunikacji, taki jak słowo, obraz, dźwięk, gest, nie jest w stanie samodzielnie oddać pełni znaczeń. Dopiero ich integracja umożliwia tworzenie komunikatów adekwatnych do złożoności współczesnego świata. Takie podejście odpowiada realiom komunikacji cyfrowej i międzykulturowej, w której treści krążą w wielu równoległych kanałach. Dlatego łączenie instrumentów werbalnych, niewerbalnych, parawerbalnych i technologicznych staje się warunkiem skutecznego porozumiewania się w komunikacji interpersonalnej, grupowej, organizacyjnej, ale także masowej bądź sieciowej.

Orkiestracja instrumentów komunikacji, czyli ich łączenie w spójną całość w celu maksymalizacji zrozumienia komunikatu i wywarcia pożądanego wpływu na odbiorcę, jest podstawowym wymogiem procesu porozumiewania się. Przejście od chaotycznego używania poszczególnych narzędzi do świadomego projektowania doświadczenia komunikacyjnego pozwala na stworzenie spójnego, zrozumiałego i kulturowo adekwatnego przekazu.

3. Komunikacja w biznesie

3.1. Rola i cele komunikacji w procesie zarządzania organizacją

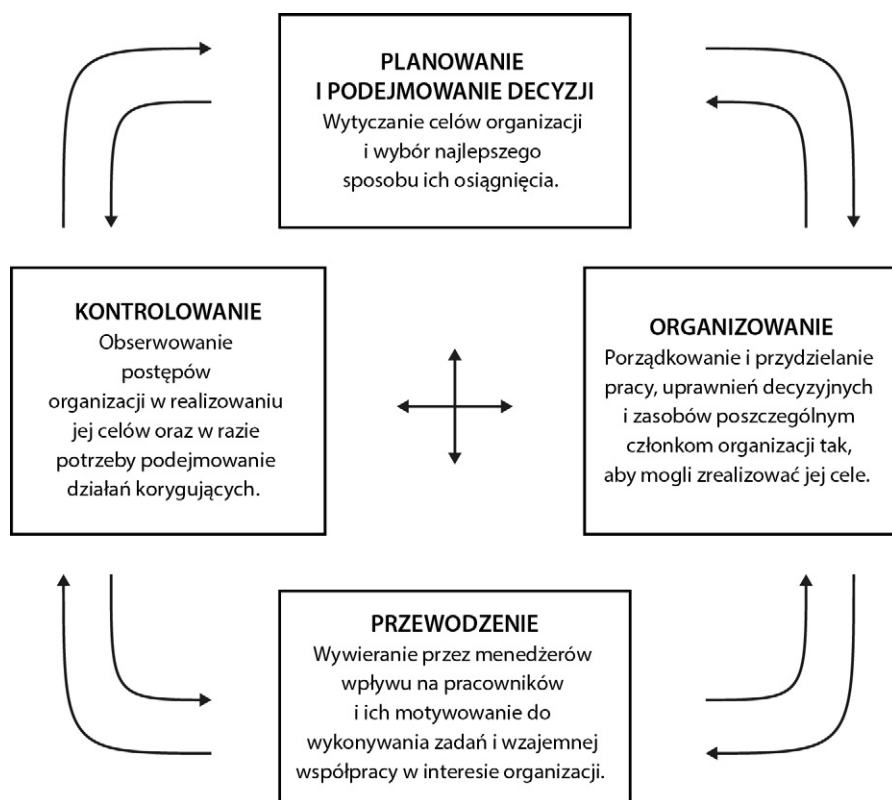
Proces zarządzania organizacją w klasycznym ujęciu obejmuje cztery podstawowe funkcje: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolę. To ujęcie zaproponowane przez Henriego Fayola²⁵² zostało rozwinięte i ugruntowane we współczesnej teorii zarządzania²⁵³ (ryc. 3.1).

W ramach funkcji przewodzenia kluczową rolę odgrywa komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, która stanowi podstawowe narzędzie oddziaływania menedżera na pracowników i kształtowania relacji w organizacji. Efektywne przewodzenie nie jest możliwe bez sprawnego komunikowania się – zarówno w wymiarze formalnym (np. przekazywanie poleceń, informacji zwrotnych), jak i nieformalnym (budowanie zaufania i kultury organizacyjnej). Jak podkreśla Koźmiński, komunikacja jest jednym z najważniejszych mechanizmów integrujących działania ludzi w organizacji, pozwalając na koordynację i motywowanie

²⁵² H. Fayol, *General and Industrial Management*, Pitman, London 1949, s. 43–107.

²⁵³ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 24–27.

zespołu²⁵⁴. Podobnie R.W. Griffin wskazuje, że liderzy skutecznie komunikujący się z pracownikami zwiększają ich zaangażowanie i poczucie uczestnictwa w procesach organizacyjnych²⁵⁵. Tak więc komunikowanie się można traktować nie tylko jako element przewodzenia, ale także jako czynnik przenikający wszystkie funkcje zarządzania – od planowania, przez organizowanie, aż po kontrolę²⁵⁶. Żadna z nich nie może być skutecznie realizowana bez sprawnej komunikacji.



Ryc. 3.1. Proces zarządzania organizacją

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 6–8.

²⁵⁴ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 142–157.

²⁵⁵ R.W. Griffin, op. cit., s. 592–594.

²⁵⁶ E. Mieszkajkina, A. Walczak-Skałicka, *Marka osobista w koncepcji przywództwa*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2025, s. 45–50; A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, op. cit., s. 13.

Komunikacja jest nie tyle „miękkim” dodatkiem do zarządzania organizacją, ile mechanizmem sprzęgającym strategię, kulturę i osiąganie przez pracowników pożądanych wyników. Liczne badania pokazują, że jasność i przejrzystość komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej odgrywa kluczową rolę w zapewnieniu efektywnego działania organizacji, budując spójność działań, motywację, zaufanie i zaangażowanie pracowników²⁵⁷. To bezpośrednio przekłada się na efektywność operacyjną oraz wizerunek organizacji zarówno w środowisku wewnętrznym, jak i na zewnątrz.

Pod koniec XX wieku wiele organizacji zaczęło restrukturyzować działania komunikacyjne poprzez integrowanie ich dotychczas odrębnych obszarów, takich jak relacje z mediami, reklama, public relations, w ramach bardziej spójnych jednostek odpowiedzialnych za zarządzanie komunikacją. Procesowi temu towarzyszyło wprowadzanie wspólnych procedur, wytycznych i mechanizmów koordynacyjnych, służących usprawnieniu komunikacji w całej strukturze organizacyjnej. Konsolidacja działań komunikacyjnych pozwoliła na większą spójność przekazów kierowanych do różnych grup interesariuszy oraz na ich lepsze powiązanie z celami strategicznymi organizacji. W rezultacie komunikacja zaczęła być postrzegana nie tylko jako funkcja operacyjna, lecz także jako istotny element zarządzania tożsamością, reputacją i brandingiem korporacyjnym²⁵⁸.

W warunkach przyspieszającej zmienności otoczenia, postępu technologicznego oraz rosnącej złożoności i współzależności procesów osiągnięcie sukcesu biznesowego wymaga efektywnej współpracy jednostek oraz wymiany informacji wewnątrz instytucji i z różnego rodzaju interesariuszami. Współczesne organizacje funkcjonują de facto jako układy złożone, w których efekty są rezultatem interakcji zespołowych, a nie sumą indywidualnych wkładów.

²⁵⁷ L.A.M. Martinez, S.R.F. Hurtado, *Internal communication issues in the firms: Does it affect the productivity*, „Review of European Studies” 2018, Vol. 10, No. 2, s. 1–13, DOI: 10.5539/res.v10n2p1; L. Richards, *How Effective Communication Will Help an Organization*, Small Business – Chron.com, <https://smallbusiness.chron.com/effective-communication-organization-1400.html> (dostęp: 13.01.2026); K. Weinstein, *Komunikacja*, [w:] *Praktyka kierowania: jak kierować sobą, innymi i firmą*, red. D.M. Stewart, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 281–282.

²⁵⁸ J. Cornelissen, *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, Sage, London–Thousand Oaks–New Delhi 2023, s. 11–13.

Efektywna komunikacja w zespołach warunkuje skuteczność realizacji bieżących i strategicznych zadań, co szczególnie uwidacznia się w dynamicznych środowiskach. Konsekwencją jest przesunięcie akcentu z „bohatera-indywidualisty” na sprawność grupy i mechanizmy koordynacji oraz komunikacji, które umożliwiają adaptację i wzmacniają synergię²⁵⁹. Jednak praca zespołowa przekłada się na wyniki tylko wtedy, gdy towarzyszy jej sprawny system komunikowania się, rozumiany jako dopasowana do zadania, wysokiej jakości wymiana informacji, sprzyjająca wspólnym modelom mentalnym i aktualizacji strategii działania²⁶⁰.

Badania potwierdzają istnienie silnego związku „komunikacja–wyniki”, jest on jednak moderowany cechami zadania i sposobem komunikowania. Nie istnieje jedna najlepsza forma przekazywania informacji, ważne jest jej dopasowanie do uwarunkowań konkretnej sytuacji. Natomiast jakość i kompletność przekazywanych treści stanowią kluczowy mechanizm, przez który zespoły wykorzystują rozproszone zasoby wiedzy do poprawy wyników²⁶¹.

Transparentna komunikacja warunkuje jakość relacji pracownik–organizacja. Linjuan Rita Men i Don W. Stacks podkreślają znaczenie komunikacji symetrycznej, rozumianej jako proces dwustronny, oparty na dialogu oraz równowadze interesów pomiędzy kierownictwem a pracownikami. Komunikacja symetryczna wzmacnia wzajemne zrozumienie obu stron, sprzyja budowaniu relacji opartych na zaufaniu i współodpowiedzialności, a jednocześnie zapewnia przekazywanie informacji pełnych, wiarygodnych i terminowych.

²⁵⁹ M.A.M.G. Hoogeboom, C.P.M. Wilderom, *A Complex Adaptive Systems Approach to Real-Life Team Interaction Patterns, Task Context, Information Sharing, and Effectiveness*, „Group & Organization Management” 2019, Vol. 45, Iss. 1, s. 3–42, DOI: 10.1177/1059601119854927; A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *op. cit.*, s. 12–13; E. Salas, R. Linhardt, G. Fernández Castillo, *The Science (and Practice) of Teamwork: A Commentary on Forty Years of Progress...*, „Small Group Research” 2024, Vol. 56, No. 3, s. 392–425, DOI: 10.1177/10464964241274119.

²⁶⁰ E.E. Lawler III, G. Benson, S.A. Mohrman, *Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 2001, s. 29–30.

²⁶¹ S.L. Marlow, C.N. Lacerenza, J. Paoletti, C.S. Burke, E. Salas, *Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2018, Vol. 144, s. 145–170, DOI: 10.1016/j.obhdp.2017.08.001.

Tym samym zwiększa możliwości pracowników w zakresie uczestnictwa w procesach decyzyjnych, co z kolei przekłada się na wyższy poziom zaangażowania organizacyjnego i poczucia współsprawstwa w realizacji celów przedsiębiorstwa²⁶². Wewnętrzna komunikacja prowadzona w sposób otwarty, przejrzysty i partycypacyjny wspiera kreowanie zaangażowania pracowników oraz sukcesu organizacyjnego. Bezpośrednie dwustronne kontakty menedżerów z podwładnymi (szczególnie *face-to-face*) wzmacniają ich identyfikację z wartościami i celami organizacji, a także budują poczucie wartości, lojalności wobec marki oraz gotowości do podejmowania inicjatyw wykraczających poza standardowe obowiązki. Pracownicy, dzięki dialogowi i wsparciu menedżerów, chętniej uczestniczą we wprowadzaniu rozwojowych zmian. Dzięki temu wzmacniana jest kultura organizacyjna i poczucie wspólnoty, co z kolei przekłada się na lepsze wyniki biznesowe, innowacyjność i konkurencyjność organizacji²⁶³. Sprawna komunikacja organizacyjna stanowi więc istotny determinant efektywności operacyjnej organizacji. Precyzyjne przekazywanie informacji, jednoznaczne formułowanie oczekiwań oraz systematyczne raportowanie postępów minimalizują ryzyko powstawania nieporozumień i błędów. Ponadto, dobrze funkcjonujący system komunikacji wewnętrznej umożliwia bieżącą identyfikację obszarów wymagających usprawnienia oraz wspiera procesy optymalizacyjne, co w konsekwencji przyczynia się do wzrostu wydajności i obniżenia kosztów operacyjnych.

Instytucje, które przekazują rzetelne i użyteczne informacje, otwarcie przyznają się do błędów oraz angażują zatrudnionych w procesy informacyjne, są

²⁶² L. Men, D. Stacks, *The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships*, „Journal of Public Relations Research” 2014, Vol. 26, Iss. 4, s. 301–324, DOI: 10.1080/1062726X.2014.908720; H. Jiang, Y. Luo, *Crafting employee trust: From authenticity, transparency to engagement*, „Journal of Communication Management” 2018, Vol. 22, No. 2, s. 138–160, DOI: 10.1108/JCOM-07-2016-0055.

²⁶³ E. Mieszkajkina, *Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2020, s. 143–146; T. Mmutle, *(Re-)Positioning and recognising the influence of internal communication on employee engagement for maximum organisational performance*, „Communicare: Journal for Communication Studies in Africa” 2022, Vol. 41, No. 1, s. 46–62, DOI: 10.36615/jcsa.v41i1.1395; M. Welch, *Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication*, „Public Relations Review” 2012, Vol. 38, Iss. 2, s. 246–254.

postrzegane jako bardziej wiarygodne. Taki sposób komunikowania wzmacnia poczucie integralności i życzliwości ze strony pracodawcy, w konsekwencji prowadząc do wzrostu zaufania pracowników do miejsca, w którym pracują²⁶⁴.

Dobrze zorganizowana komunikacja usprawnia proces wprowadzenia zmian organizacyjnych. Pracownicy mogą postrzegać zmianę jako szansę do osobistego rozwoju lub jako zagrożenie, źródło obaw i stresu. W pierwszym przypadku będą bardziej angażowali się w pracę, w drugim mogą stawiać opór, co przełoży się na obniżenie osiąganych wyników. Do najbardziej skutecznych metod przezwyciężenia oporu należą edukacja i komunikacja, pomoc i wsparcie, negocjacja²⁶⁵. Przekazywanie rzetelnych i pełnych informacji, zapewnianie udziału pracowników oraz otwartość na dialog zmniejszają poczucie niepewności, wzmacniają kontrolę nad sytuacją i ograniczają obciążenie psychiczne. Dzięki temu nie tylko zmniejsza się opór pracowników wobec zmian, lecz także zwiększa się ich satysfakcja zawodowa i obniża ryzyko niezadowolonia i odejścia z pracy²⁶⁶.

Komunikacja może być rozpatrywana jako mediator wizerunku organizacji. Reputacja jednostki tworzona jest zarówno wewnątrz jej granic, jak i na zewnątrz. Sposób, w jaki organizacja komunikuje się z różnymi grupami (pracownicy, klienci, media), determinuje sposób jej postrzegania. Przekaz powinien być spójny, autentyczny i dostosowany do odbiorców. To właśnie

²⁶⁴ L. Men, *Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication*, „Corporate Reputation Review” 2014, Vol. 17, s. 254–272, DOI: 10.1057/crr.2014.14; B. Rawlins, *Measuring the Relationship Between Organizational Transparency and Employee Trust*, „Public Relations Journal” 2008, Vol. 2, No. 2, s. 1–21.

²⁶⁵ E. Mieszajkina, *Współczesne trendy...*, op. cit., s. 140–143; B. Puczkowski, op. cit., s. 67–69; M. Sobka, *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014, s. 47–70.

²⁶⁶ A. Abrantes, M. Bakenhus, A. Ferreira, *The support of internal communication during organizational change processes*, „Journal of Organizational Change Management” 2024, Vol. 37, Iss. 5, s. 1030–1050, DOI: 10.1108/jocm-06-2023-0222; J. Allen, N. Jimmieson, P. Bordia, B. Irmer, *Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication*, „Journal of Change Management” 2007, Vol. 7, Iss. 2, s. 187–210, DOI: 10.1080/14697010701563379; P. Bordia, E. Hunt, N. Paulsen, D. Tourish, N. DiFonzo, *Uncertainty during organizational change: Is it all about control?*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2004, Vol. 13, Iss. 3, s. 345–365, DOI: 10.1080/13594320444000128.

przejrzystość przekazu, oparcie go na realnych wartościach oraz konsekwentne podkreślanie profesjonalizmu i wiarygodności sprawiają, że organizacja buduje trwałe zaufanie i pozytywny obraz w oczach interesariuszy. Tak prowadzona komunikacja nie tylko wzmacnia reputację, ale także tworzy fundament stabilnych relacji i przewagi konkurencyjnej²⁶⁷.

Komunikacja wewnętrzna to złożony proces przekazywania informacji, znaczeń i interpretacji pomiędzy członkami organizacji, który odbywa się w określonych uwarunkowaniach kulturowych, społecznych, ekonomicznych i prawnych. Skuteczność tego procesu warunkuje nie tylko sprawność operacyjną instytucji, lecz także jej zdolność do kreowania spójnej tożsamości oraz utrzymywania pozytywnego obrazu w oczach interesariuszy. Transparentny, dwukierunkowy i inkluzywny model komunikowania się pracowników sprzyja budowaniu kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i współuczestnictwie. Pracownicy stają się niejako „ambasadorami marki”, odzwierciedlają wartości organizacji w kontaktach zewnętrznych. Wizerunek organizacji nie powstaje wyłącznie w wyniku działań komunikacyjnych skierowanych na zewnątrz, lecz jest wypadkową spójności pomiędzy deklarowanymi wartościami a doświadczeniami pracowników w ich codziennym środowisku pracy. Niespójność pomiędzy komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną prowadzi do osłabienia wiarygodności organizacji oraz dysonansu poznawczego wśród interesariuszy. Z kolei efektywna komunikacja wewnętrzna wzmacnia procesy identyfikacji i internalizacji wartości, co nadaje wizerunkowi organizacji charakter autentyczny i trwały²⁶⁸.

Już cztery dekady temu David Bernstein wskazywał, że nawet komunikacja nieplanowana i niezamierzona generuje określone wrażenia, które wpływają na kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa²⁶⁹. To stwierdzenie

²⁶⁷ K. Szymańska, *Komunikacja wizerunkowa jako klucz do pozytywnego obrazu organizacji*, <https://www.wsb.net.pl/zarzadzanie/komunikacja-wizerunkowa-jako-klucz-do-pozytywnego-obrazu-organizacji/> (dostęp: 13.09.2025).

²⁶⁸ C. Burmann, S. Zeplin, N. Riley, *Key Determinants of Internal Brand Management Success*, „Journal of Brand Management” 2009, Vol. 16, Iss. 4, s. 264–284, DOI: 10.1057/bm.2008.6; J. Cornelissen, *op. cit.*, s. 56–86; M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, *Skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji*, Difin, Warszawa 2017, s. 36–52.

²⁶⁹ D. Bernstein, *Company Image and Reality. A Critique of Corporate Communication*, Holt, Rinehart and Winston, Eastbourne, UK, 1986, s. 118.

pozostaje szczególnie aktualne we współczesnych realiach, w których możliwości przekazywania informacji są niemal nieograniczone, a kontrola nad nimi staje się wyjątkowo trudna. W konsekwencji organizacje, dążąc do świadomego kształtowania swojego wizerunku, powinny wdrażać mechanizmy planowania, koordynacji i kontroli procesów komunikacyjnych, tak aby zapewnić spójność przekazu kierowanego zarówno do interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Należy też pamiętać, że wizerunek jednostki nie jest tworem statycznym, ponieważ zależy od jakości komunikacji wewnętrznej, zaangażowania pracowników i spójności przekazów kierowanych do otoczenia. Jego skuteczne kształtowanie wzmacnia reputację, ułatwia relacje z interesariuszami i stanowi podstawę przewagi konkurencyjnej.

Stworzenie spójnego systemu komunikacji wewnętrznej wymaga realizacji szeregu powiązanych ze sobą działań. Konieczne jest zsynchronizowanie potrzeb informacyjnych pracowników z oczekiwaniami menedżerów co do zakresu i jakości otrzymywanych informacji. Należy precyzyjnie określić cele komunikacyjne oraz formy przekazu, które sprzyjałyby osiągnięciu kluczowych celów. Warto przeprowadzić segmentację pracowników ze względu na zróżnicowane potrzeby informacyjne oraz dostosować do nich odpowiednie formy i kanały komunikacyjne. Te przedsięwzięcia trzeba uzupełnić o jasno określone zasady oceny skuteczności procesów komunikacyjnych oraz ich wpływu na funkcjonowanie organizacji, z wykorzystaniem mierników obiektywnych i subiektywnych²⁷⁰.

C.B.M. van Riel definiuje komunikację organizacyjną jako instrument zarządzania służący harmonizacji wszystkich świadomie stosowanych form komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Nadrzędnym celem tej harmonizacji, realizowanej w sposób możliwie najbardziej efektywny i skuteczny, jest stworzenie korzystnej platformy dla budowania trwałych relacji z grupami, od których uzależnione jest funkcjonowanie i sukces organizacji²⁷¹.

²⁷⁰ E. Mazur-Wierzbicka, *Komunikacja wewnętrzna w organizacji – wybrane aspekty*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017, nr 48, t. 1, *Zarządzanie*, s. 69–78.

²⁷¹ C.B.M. van Riel, *Principles of Corporate Communications*, Prentice Hall, London 1995, s. 22.

3.2. Komunikacja w środowisku wewnętrznym organizacji

Przyjmując holistyczne ujęcie organizacji, komunikacja wewnątrzorganizacyjna stanowi integralną część całego systemu zarządzania potencjałem społecznym. Jej zasadniczym celem jest strategiczne kształtowanie sposobu, w jaki organizacja jest postrzegana przez swoich kluczowych interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych).

Komunikacja wewnętrzna scala wszystkie przedsięwzięcia realizowane w organizacji, tak bieżące, ukierunkowane na stabilność funkcjonowania, jak i strategiczne, mające na celu utrzymanie równowagi z otoczeniem. Kontekst organizacyjny, a przede wszystkim struktura organizacyjna, wyznaczają ramy, w których przebiega komunikowanie się pracowników.

Menedżerowie odpowiedzialni za obszar komunikacyjny zarządzania powinni posiadać zaawansowane kompetencje, które pozwalają na realizację szeregu zadań związanych z projektowaniem i planowaniem programów komunikacyjnych oraz oceną ich efektywności. Konieczne jest także ukształtowanie odpowiednich więzi łączących elementy struktury organizacyjnej i opracowanie niezbędnych procedur. Kanały oraz narzędzia komunikacyjne powinny być dobrane tak, aby odpowiadały charakterowi przekazywanych treści i były dostosowane do potrzeb i specyfiki poszczególnych grup odbiorców. Te wszystkie działania mają na celu usprawnienie procesów decyzyjnych oraz koordynację działań uczestników procesu komunikowania się. Jest to warunek niezbędny do zapewnienia spójności komunikacyjnej, gwarantującej, że do wszystkich interesariuszy dociera jednolity, silny i klarowny komunikat²⁷².

Komunikacja w organizacjach gospodarczych ma charakter instytucjonalny, dlatego nie sprowadza się do prostej wymiany informacji. A. Potocki, R. Winkler i A. Żbikowska wymieniają cechy specyficzne procesu komunikacji wewnątrzorganizacyjnej²⁷³:

²⁷² J. Cornelissen, *op. cit.*, s. 10; J. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2006, s. 88; E. Mazur-Wierzbicka, *op. cit.*, s. 69–78.

²⁷³ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *op. cit.*, s. 18–19.

- sposób prowadzenia dyskursu zależy od ról zawodowych i pozycji w hierarchii, co determinuje relewancję przekazów i strategie językowe stosowane w komunikacji. Szczególnie widoczne jest to w relacji przełożony–podwładny;
- istnienie standardów dotyczących formułowania przekazu oraz jego interpretacji prowadzi do powstawania specyficznego kodu komunikacyjnego, czyli zestawu utrwalonych procedur i terminów, który nadaje przekazom określoną rangę i funkcję²⁷⁴;
- kluczowe znaczenie ma jakość informacji, ponieważ stanowi ona podstawę skutecznej realizacji funkcji zarządzania. Powinna cechować się wiarygodnością, dokładnością, kompletnością, jednoznacznością, zrozumiałością, aktualnością, ważnością, nowością i przydatnością;
- forma i przebieg komunikacji zależą od typu podmiotu gospodarczego oraz od potrzeb, które zaspokajają.

Komunikacja wewnętrzna bezpośrednio wpływa na większość procesów realizowanych w organizacji – od podejmowania decyzji po współpracę i efektywność działań. Jednocześnie sama jest kształtowana przez systemy organizacyjne, takie jak struktura, styl zarządzania, kultura, procedury, hierarchia, technologie informacyjne. Silny wpływ na procesy komunikowania się mają kompetencje społeczne menedżerów, częstotliwość spotkań i otwartość na informację zwrotną²⁷⁵.

We współczesnych organizacjach występują różne formy komunikacji wewnętrznej: interpersonalna, w sieciach i grupach roboczych, organizacyjna.

Potencjał społeczny organizacji, czyli sumaryczny kapitał osobowy, może zostać w pełni wykorzystany jedynie wtedy, gdy interakcje między pracownikami opierają się na sprawnym przepływie informacji. **Komunikacja interpersonalna** nie ogranicza się wyłącznie do prostej wymiany informacji, jest to

²⁷⁴ U. Żydek-Bednarczuk, *Komunikacja językowa w instytucji*, [w:] *Język w komunikacji*, t. 1, red. G. Habrajska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2001, s. 197.

²⁷⁵ J. Gligorijević, A. Stanković, D. Andrejević, F. Cvetković, M. Šmelcerović, *The role of communication in the management process*, „SCIENCE International Journal” 2024, Vol. 3(1), s. 115–119, DOI: 10.35120/sciencej0301115g; A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *op. cit.*, s. 18–20.

złożony proces nadawania i odczytywania znaczeń, mający na celu wywołanie określonych postaw lub działań. Menedżerowie poświęcają od 50% do nawet 90% swojego czasu pracy na różne formy komunikowania się z innymi ludźmi, co świadczy o strategicznym znaczeniu tego procesu. Ta forma komunikacji zapewnia przekazywanie danych, ułatwia podejmowanie decyzji, zapewnia koordynację działań, sprzyja budowaniu relacji, zaufania i wspólnej kultury organizacyjnej.

Komunikacja interpersonalna w organizacji opiera się na tych samych podstawowych mechanizmach, które regulują komunikowanie się ludzi w codziennych sytuacjach społecznych. W relacjach zawodowych, tak samo, jak w prywatnych, obowiązują podobne zasady skutecznego porozumiewania się: jasność przekazu, aktywne słuchanie, sprzężenie zwrotne, dostosowanie komunikatu do potrzeb odbiorcy. W obu kontekstach w zbliżony sposób są wykorzystywane instrumenty komunikacji werbalnej i niewerbalnej, które wpływają na interpretację wypowiedzi i budowanie relacji. Efekty komunikacji, takie jak wzajemne zrozumienie, współpraca czy rozwiązywanie konfliktów, są podobne niezależnie od tego, czy dotyczą relacji osobistych, czy zawodowych. Podobnie problemy komunikacyjne, wynikające z barier percepcyjnych, emocjonalnych, kulturowych oraz związanych z nieprecyzyjnym przekazem, pozostają zbliżone w obu sferach, choć w organizacji mogą przybierać bardziej sformalizowany lub systemowy charakter²⁷⁶.

Komunikacja interpersonalna w organizacjach może mieć formę ustną lub pisemną, każda z nich ma zarówno zalety, jak i wady (patrz podrozdział 2.2). Największy udział ma komunikacja ustna, obejmująca dyskusje, rozmowy bezpośrednie i telefoniczne, przemówienia, konsultacje czy nieformalne spotkania. Komunikacja pisemna (czytanie i pisanie dokumentów, sprawozdań, raportów, podań, umów, notatek, e-maili) zajmuje mniejszą, ale istotną część dnia pracy.

²⁷⁶ J. Keyton, *Communication in Organizations*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior” 2017, Vol. 4, No. 1, s. 501–526, DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341; R.D. McPhee, P. Zaig, *Organizational Theory, Organizational Communication, Organizational Knowledge, and Problematic Integration*, „Journal of Communication” 2001, Vol. 51, Iss. 3, s. 574–591, DOI: 10.1111/j.1460-2466.2001.tb02897.x.

Wybór sposobu przekazu i odbioru komunikatu (ustny czy pisemny) w dużym stopniu zależy od jego celu, kontekstu, ważności i charakteru. Z **komunikacji ustnej** menedżerowie korzystają w następujących sytuacjach:

- w sprawach wymagających natychmiastowej reakcji, np. konieczność podjęcia szybkiej decyzji, przekazanie pilnej instrukcji dotyczącej naprawienia błędu, uzyskanie informacji o powstałym problemie;
- podczas spotkań, negocjacji, rozmów indywidualnych, kiedy ważne są relacje, perswazja i możliwość zadawania pytań;
- kiedy temat jest złożony lub wymaga doprecyzowania, ponieważ podczas rozmowy można szybko wytłumaczyć niejasności;
- w sytuacjach konfliktowych lub napiętych emocjonalnie, w których bezpośrednia konwersacja ułatwia tonowanie napięć i zrozumienie drugiej osoby;
- kiedy menedżerowi zależy głównie na budowaniu zaangażowania i motywacji, a nie tylko na przekazaniu informacji, ponieważ bezpośredni kontakt ma większą siłę oddziaływania;
- kiedy komunikat ma charakter nieformalny, osobisty, niekoniecznie związany z pracą wykonywaną w organizacji.

Komunikacja pisemna jest preferowana w sytuacjach, kiedy:

- niezbędny jest trwały zapis przekazywanej informacji, np. w przypadku procedur, regulaminów, umów, raportów, decyzji formalnych;
- wiadomość ma charakter formalny, oficjalny lub prawny, np. oceny pracowników, umowy, zawiadomienia, awanse, nagrody, kary, zwolnienia;
- informacje muszą zostać przekazane w sposób precyzyjny i jednakowy do większej grupy odbiorców, np. za pośrednictwem e-maili, komunikatów, newsletterów;
- są przekazywane dane złożone lub techniczne, które odbiorcy muszą analizować samodzielnie;
- trzeba ograniczyć ryzyko błędnej interpretacji, w tym przypadku zapis pisemny pozwala uniknąć zniekształceń przekazu.

Analizując komunikację interpersonalną, należy zwrócić uwagę na zachowania komunikacyjne osób zatrudnionych w organizacji. Zachowania

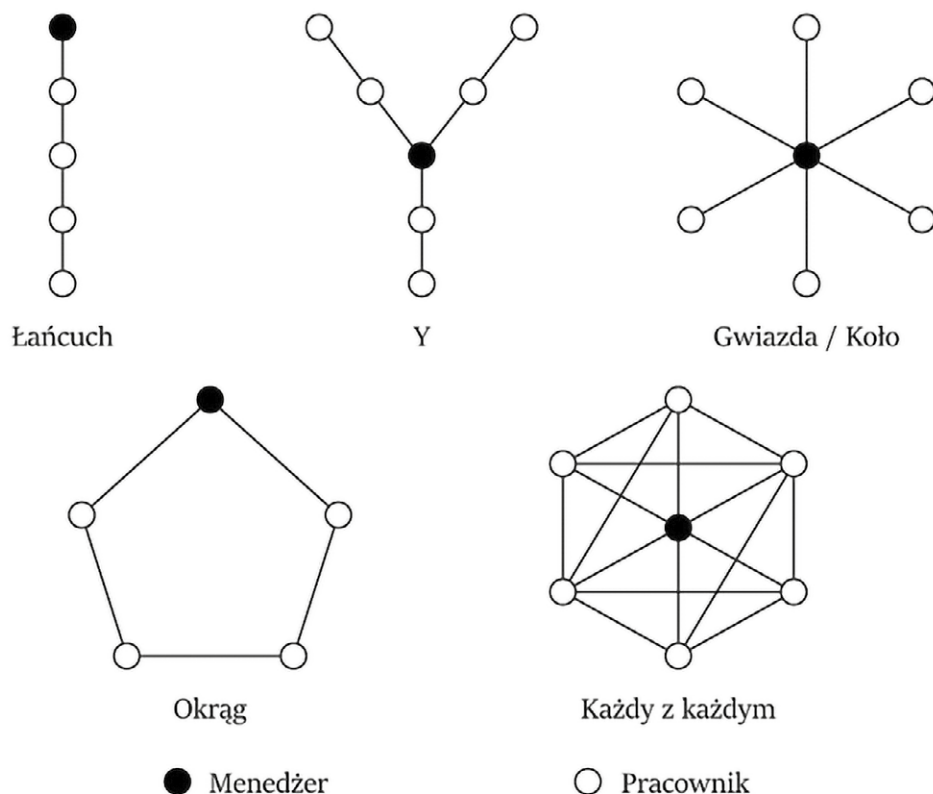
komunikacyjne to sposób, w jaki pracownicy wymieniają informacje, pomysły i opinie w miejscu pracy. B. Sobkowiak uważa, że wpływają na nie czynniki o charakterze biologicznym, społeczno-zawodowym i psychologicznym. Do czynników biologicznych należą: płeć, wiek, stan zdrowia i wygląd zewnętrzny członków organizacji. Czynniki społeczno-zawodowe to: stan rodzinny, status ekonomiczny, wykształcenie i zawód. Grupę czynników psychologicznych stanowią: zdolności (w tym kompetencje i doświadczenie), inteligencja, osobowość, system potrzeb, motywacja i wyznawane wartości. Wszystkie wymienione czynniki mogą znacząco wpływać na chęć, sposób, dobór narzędzi komunikacyjnych oraz na efektywność procesu wymiany informacji. Ich identyfikacja i ocena pozwalają nie tylko zrozumieć zachowania pracowników w procesach komunikowania się, lecz także kształtować te procesy w sposób odpowiadający potrzebom ich uczestników²⁷⁷.

Większość procesów w organizacji realizowanych jest w grupach i zespołach roboczych. **Komunikacja grupowa** jest podstawą budowania relacji między członkami zespołu, a także między podwładnymi a menedżerem. Jeśli jest otwarta i regularna, stwarza atmosferę zaufania, sprzyja współpracy i efektywnemu rozwiązywaniu problemów. Częste dzielenie się informacjami, swobodne wyrażanie opinii i oczekiwań oraz raportowanie i wspólne omówienie postępów ograniczają ryzyko nieporozumień i błędów. Sprawnie funkcjonujący system komunikacji wewnątrz grupy umożliwia identyfikację obszarów wymagających usprawnień, optymalizację realizowanych procesów, co przekłada się na wyższą wydajność zespołu. Bez sprawnej komunikacji niemożliwe byłoby koordynowanie działań, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów czy budowanie zaufania pomiędzy członkami zespołu. Jej rola wykracza poza wymianę informacji – obejmuje także integrację grupy, motywowanie jej członków oraz tworzenie wspólnej kultury organizacyjnej. Z kolei ograniczona lub niewłaściwa komunikacja może prowadzić do napięć, konfliktów, spadku zaufania oraz obniżenia morale i efektywności pracowników.

Komunikacja grupowa jest oparta na sieciach komunikacyjnych, które pokazują sposoby wzajemnego komunikowania się członków zespołu.

²⁷⁷ B. Sobkowiak, *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań–Wrocław 2005, s. 127.

W organizacjach występują sieci typu koło/gwiazda, Y, łańcuch, każdy z każdym, okrąg (ryc. 3.2).



Ryc. 3.2. Komunikacja grupowa – typy sieci komunikacyjnych w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 600; J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2005, s. 28.

Zaprezentowane sieci opisał Harold J. Leavitt na podstawie swoich eksperymentów nad efektywnością grup²⁷⁸. Do **sieci scentralizowanych** (hierar-

²⁷⁸ H.J. Leavitt, *Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance*, „The Journal of Abnormal and Social Psychology” 1951, Vol. 46, s. 38–50, DOI: 10.1037/h0057189.

chicznych), które cechują się wysoką efektywnością przy prostych zadaniach, ale niższą satysfakcją członków grupy, należą²⁷⁹:

1. *gwiazda/koło* – wszystkie informacje przepływają przez jedną, centralną osobę (lidera), która przekazuje je do pozostałych uczestników grupy. Taki układ sprzyja szybkiemu podejmowaniu decyzji, jednak znacząco ogranicza inicjatywę i samodzielność członków grupy, którzy nie komunikują się bezpośrednio między sobą. Jest to najbardziej scentralizowana sieć;
2. *Y* – informacje płyną wzdłuż kilku ramion do centralnej osoby, która filtruje je i przekazuje dalej w górę lub w dół hierarchii. Taki układ umożliwia kontrolę, ale sprzyja zniekształceniom informacji. Sieć jest nieco mniej scentralizowana niż gwiazda, ale wciąż istnieje wyraźny ośrodek decyzyjny;
3. *łańcuch* – informacja jest przekazywana kolejno od osoby do osoby. Przepływ informacji jest powolny, istnieje duże ryzyko zniekształceń („głuchy telefon”). Osoby na krańcach łańcucha mogą czuć się wyalienowane. Sieć jest prosta i uporządkowana, lecz podatna na opóźnienia i utratę informacji.

Sieci zdecentralizowane (partnerskie) cechują się wolniejszym działaniem, ale wyższą kreatywnością, sprzyjają konsolidacji tożsamości grupowej oraz intensyfikacji procesów transferu i integracji wiedzy:

1. *okrąg* – jest to zamknięty łańcuch. W tym przypadku nie ma centralnego lidera, a każda osoba ma takie samo położenie, jak pozostałe, i komunikuje się tylko z dwoma sąsiadami (po lewej i prawej). Decyzje mogą być spowolnione, ale każdy ma poczucie wpływu na grupę;
2. *każdy z każdym* – w tym układzie ma miejsce pełna sieć połączeń. Wszyscy członkowie w równym stopniu uczestniczą w procesie komunikacji. Taki układ zapewnia pełny przepływ informacji i sprzyja współpracy. Jest to sieć najbardziej zdecentralizowana.

²⁷⁹ R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 599–600; A. Walecka, *Komunikacja w zarządzaniu*, [w:] *Podstawy zarządzania: teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 460–462.

Wybór typu sieci komunikowania się członków grupy determinuje przepływ informacji, a więc wpływa na sposób podejmowania decyzji, co z kolei warunkuje efektywność osiągnięcia wspólnych celów. Najkorzystniejszy typ sieci komunikacji nie jest uniwersalny, wybór zależy od warunków konkretnej sytuacji, kultury organizacyjnej, typu zadania, wielkości zespołu, sposobu uczenia się oraz innych czynników. Kluczowe zależności dla sieci scentralizowanych i zdecentralizowanych przedstawiono w tabeli 3.1.

Tab. 3.1. Osiągnięcia zespołu a typ sieci komunikacji

Wskaźnik osiągnięć grupy	Sieci scentralizowane	Sieci zdecentralizowane
Szybkość decyzji	Bardzo wysoka	Średnia/niska
Jakość decyzji (zadania proste)	Wysoka	Wysoka
Jakość decyzji (zadania złożone)	Średnia/niska	Bardzo wysoka
Kreatywność	Niska	Wysoka
Satysfakcja członków	Niższa	Wyższa
Motywacja i zaangażowanie	Umiarkowane	Wysokie
Ryzyko przeciążenia	Wysokie (lider)	Niskie
Stabilność i kontrola	Wysoka	Umiarkowana

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Balkundi, D.A. Harrison, *Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about the effects of network structure on team viability and performance*, „Academy of Management Journal” 2006, Vol. 49, s. 49–68; D. Braha, *Patterns of ties in problem-solving networks and their dynamic properties*, „Scientific Reports” 2020, Vol. 10, 18137, DOI: 10.1038/s41598-020-75221-3; H.J. Leavitt, *op. cit.*, s. 38–50.

Zespoły realizujące zadania o dość niskim stopniu złożoności, pod presją czasu oraz charakteryzujące się rozproszoną wiedzą osiągają relatywnie wyższą sprawność działania w sieciach scentralizowanych. Natomiast w przypadku zespołów wykonujących zadania złożone i innowacyjne, w których mają miejsce silne więzi interpersonalne, większą efektywność zapewniają sieci zdecentralizowane.

Komunikacja organizacyjna odbywa się między jednostkami organizacyjnymi lub grupami. Może być formalna i nieformalna. Komunikacja formalna ma miejsce między dwiema lub większą liczbą osób, które wchodzi w interakcje w ramach swoich ról zawodowych, aby osiągnąć cele związane z pracą. Komunikacja nieformalna zachodzi między dwiema lub większą liczbą osób, które wchodzi w interakcje w ramach swoich ról prywatnych (np. jako

przyjaciele lub znajomi) i nie zamierzają realizować zadań związanych z pracą zawodową. Ponieważ obie formy komunikacji mają charakter prototypowy, znaczna część komunikacji w organizacji odbywa się gdzieś na kontinuum pomiędzy dwoma tymi typami. Przy czym nie każdą interakcję między współpracownikami można jednoznacznie zaklasyfikować jako formalną lub nieformalną. Te dwie formy komunikacji są zazwyczaj ukierunkowane na współpracę, a nie na konflikt czy rywalizację²⁸⁰.

Formalna komunikacja to zorganizowany, uporządkowany przepływ informacji. Opiera się na strukturze organizacyjnej oraz łańcuchu hierarchii, wynika z konkretnych ról, uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności. Wykorzystuje ustalone kanały, takie jak pisma, raporty, regulaminy, procedury, oficjalne spotkania, polecenia służbowe, systemy informacyjno-decyzyjne, ogłoszenia. Służą do realizacji celów organizacji. O znaczeniu tego typu komunikacji pisali przedstawiciele klasycznego nurtu w zarządzaniu: Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber²⁸¹. Co prawda nie używali określenia „formalnej komunikacji” jako odrębnej, nazwanej kategorii (to pojęcie upowszechniło się później w teorii organizacji), jednakże bardzo wyraźnie opisywali rozwiązania, które dziś zalicza się do formalnej komunikacji pionowej (pisemne instrukcje i procedury, raportowanie, przygotowywanie dokumentacji, hierarchiczny obieg poleceń).

Silne strony komunikacji formalnej²⁸²:

- opiera się na sformalizowanych kanałach przekazywania informacji;
- zapewnia dostępność, trwałość i możliwość weryfikacji informacji;
- cechuje się jasnością, zwięzłością, jednoznacznością i standaryzacją w odniesieniu do języka, formatu, ścieżek przekazu i akceptacji;

²⁸⁰ T. Koch, N. Denner, *Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers?*, „Corporate Communications: An International Journal” 2022, Vol. 27, No. 3, s. 494–508, DOI: 10.1108/CCIJ-08-2021-0087.

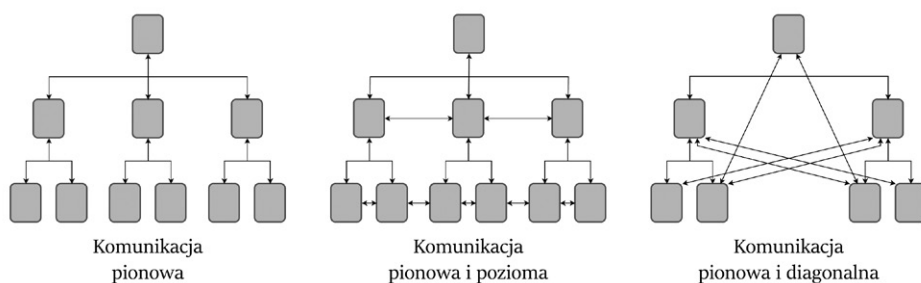
²⁸¹ H. Fayol, *op. cit.*; F.W. Taylor, *The principles of scientific management*, Harper Bros, New York 1911; M. Weber, *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley 1978.

²⁸² T. Koch, N. Denner, *op. cit.*, s. 494–508; C. Szmidt, K. Derlatka, *The role of formal and informal communication in shaping superior-subordinate relationships*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series” 2024, No. 200, s. 505–517, DOI: 10.29119/1641-3466.2024.200.38.

- jest powiązana z odpowiedzialnością (łatwiej przypisać autorstwo, decyzję, terminy);
- sprzyja redukcji niejednoznaczności, opiera się na jasnych regułach;
- przekazuje spójny komunikat do wielu jednostek w organizacji.

Jednocześnie mogą występować takie problemy, jak wydłużony czas na akceptację komunikatu, ryzyko niedociążenia (podwładni nie otrzymują wystarczającej ilości informacji do wykonania swoich zadań) lub przeciążenia informacyjnego, podatność komunikatu na niejednoznaczną interpretację, przekazywanie informacji bezużytecznych dla poszczególnych grup pracowników²⁸³.

Formalne komunikowanie się jednostek w organizacji może odbywać się wzdłuż pionowych, poziomych i diagonalnych powiązań w organizacji (ryc. 3.3).



Ryc. 3.3. Komunikacja organizacyjna – typy komunikacji formalnej w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Komunikacja pionowa przebiega wzdłuż linii podporządkowania zarówno w dół, jak i w górę organizacji, obejmuje menedżerów i ich podwładnych na jednym lub kilku szczeblach hierarchii organizacyjnej. Komunikacja

²⁸³ R.Y. Hirokawa, *Communication and the managerial function: Some suggestions for improving organizational communication*, „Communication” 1979, Vol. 8, s. 83–95; T. Koch, N. Denner, *op. cit.*, s. 494–508; J.S. Wrench, N. Punyanunt-Carter, *An Introduction to Organizational Communication v. 0.0*, <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-communication.pdf>, s. 208–210 (dostęp: 10.01.2026); C. Szmidt, K. Derlatka, *op. cit.*, s. 505–517.

odgórna (od menedżera do podwładnego) dotyczy przekazywania pracownikom założeń strategii i polityki organizacyjnej, wyznaczania celów zawodowych, przydzielania zadań, umawiania spotkań, rozpowszechniania informacji o decyzjach, sposobach wykonania zadań oraz o wynikach kontroli, powiadamiania o zmianach organizacyjnych, motywowania do bardziej efektywnej pracy. Komunikacja oddolna (od podwładnego do menedżera) obejmuje informacje zwrotne o wykonaniu zadań, raporty, wnioski, podania, sygnały o występowaniu problemów i trudności przy realizacji celów, pomysły i sugestie dotyczące pracy. Komunikacja od dołu ku górze jest uważana za mniej dokładną niż komunikacja z góry w dół. Niekiedy podwładni celowo zniekształcają lub nie przekazują swoim przełożonym informacji świadczących o ich błędach i niepowodzeniach. W innych sytuacjach celowo przekazują zbyt wiele mało wartościowych informacji do menedżerów, by wykazać nadmiar aktywności przy wykonaniu zadania²⁸⁴.

Komunikacja pozioma (horyzontalna) polega na wymianie informacji między pracownikami lub jednostkami znajdującymi się na równorzędnym poziomie hierarchii organizacyjnej, bez wyraźnej relacji podporządkowania. Realizuje następujące funkcje²⁸⁵:

- umożliwia koordynację działań niezależnych jednostek;
- zapewnia szybkie dzielenie się informacjami pomiędzy jednostkami funkcjonalnymi z pominięciem drogi służbowej;
- wspomaga rozwiązywanie problemów operacyjnych;
- sprzyja budowaniu współpracy między zespołami realizującymi powiązane zadania;
- pomaga w rozwiązywaniu konfliktów;
- służy powstawaniu i podtrzymywaniu relacji interpersonalnych.

²⁸⁴ R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 601–602; R.Y. Hirokawa, *op. cit.*, s. 83–95; F. Milliken, E. Morrison, P. Hewlin, *An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why*, „Journal of Management Studies” 2003, Vol. 40, s. 1453–1476; H. Mintzberg, *Managing*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA 2009, s. 174–176; J. Moczydłowska, *op. cit.*, s. 90–91; J.S. Wrench, N. Punyanunt-Carter, *op. cit.*, s. 226–228.

²⁸⁵ R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 602; R.Y. Hirokawa, *op. cit.*, s. 83–95; J. Moczydłowska, *op. cit.*, s. 91–92; J.S. Wrench, N. Punyanunt-Carter, *op. cit.*, s. 230–234.

Znaczenie komunikacji poziomej zwiększa się wraz ze wzrostem złożoności organizacji, ponieważ menedżerowie nie są w stanie skutecznie uczestniczyć we wszystkich interakcjach roboczych. Kontakty pracowników poza liniami podporządkowania najczęściej odbywają się za wiedzą, zgodą i zachętą ze strony ich przełożonych²⁸⁶. Komunikacja pozioma umożliwia więc sprawniejsze rozwiązywanie problemów i wspiera efektywność procesów operacyjnych.

Komunikacja diagonalna (ukośna) łączy pracowników różnych szczebli hierarchicznych i różnych obszarów funkcjonalnych, którzy nie są w bezpośredniej relacji przełożony–podwładny. Przynosi ona organizacji wymierne korzyści. Ułatwia współpracę członków różnych zespołów. Diagonalne kanały komunikacji eliminują potrzebę dłuższych, pośrednich i zawiłych kanałów hierarchicznych, przyspieszając współpracę i podejmowanie decyzji w różnych działach. Zapewniają szybszy dostęp do kluczowych danych, swobodny przepływ informacji bez przeszkód, zakłóceń i opóźnień. Kiedy pracownicy mogą komunikować się z pominięciem drogi służbowej, wzrasta ich zaangażowanie i satysfakcja z pracy. Obok istotnych korzyści komunikacji ukośnej w zakresie zwinności i współpracy mogą się pojawić potencjalne problemy. Różna wiedza, zwyczaje, terminologia używana w poszczególnych działach mogą prowadzić do nieporozumień, konfliktów oraz utrudnień we wspólnej pracy. Wdrożenie, utrzymanie i efektywne wykorzystanie komunikacji ukośnej wymagają czasu i wysiłku związanego z przeprowadzeniem odpowiednich szkoleń dla pracowników. Istnieje ryzyko powstawania trudności w śledzeniu przepływu informacji, ponieważ nie jest on liniowy i prosty. Może się to przyczynić do zmniejszenia odpowiedzialności za wykonywane zadania. Komunikacja ukośna dotycząca wrażliwych tematów bywa też powodem niezamierzonych wycieków informacji. Jednak przy odpowiednim przygotowaniu procesów i strategii komunikacyjnych problemy te da się wyeliminować i w pełni wykorzystać potencjał komunikacji diagonalnej²⁸⁷.

²⁸⁶ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *op. cit.*, s. 518.

²⁸⁷ S. Somanathan, *Opanowanie komunikacji ukośnej na potrzeby współpracy w miejscu pracy*, <https://clickup.com/pl/blog/132750/komunikacja-diagonalna> (dostęp: 10.01.2026).

We współczesnych organizacjach komunikacja wykracza poza formalne kanały i wykorzystuje różne drogi nieformalne do dzielenia się informacjami. **Komunikacja nieformalna** to wszelkie spontaniczne, niestrukturyzowane, nieplanowane i niewymuszone przez struktury formalne interakcje członków organizacji, oparte na osobistych relacjach i zaufaniu. Obejmuje rozmowy towarzyskie, plotki, wsparcie koleżeńskie, wymianę wiedzy podczas przerw i spotkań pozaformalnych. Odgrywa znaczącą rolę w budowaniu relacji, zaufania, integracji zespołu, wymianie wiedzy ukrytej oraz wspieraniu efektywności i dobrostanu pracowników. Jest niezbędna dla innowacyjności, adaptacji do zmian i tworzenia kultury organizacyjnej²⁸⁸.

Duża część informacji organizacyjnych przepływa poza kanałami formalnymi. Dzieje się to naturalnie – w rozmowach przy kawie, na czacie zespołowym, po zakończeniu spotkania, podczas wspólnego lunchu, na imprezach integracyjnych. Komunikacja nieformalna jest nieodłączną częścią życia organizacji i realnie wpływa na atmosferę, efektywność i kulturę organizacyjną, choć bywa często niedoceniana, krytykowana i lekceważona. Charakteryzują ją następujące cechy²⁸⁹:

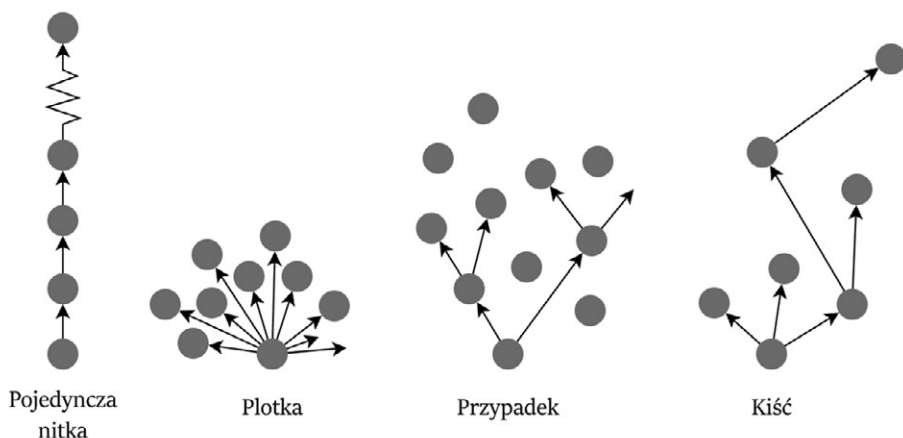
- *spontaniczność i szybkość* – informacje rozchodzą się błyskawicznie, często szybciej niż komunikaty oficjalne;
- *relacyjny charakter* – oprócz faktów przenosi emocje, interpretacje, intencje, a także buduje lub osłabia zaufanie;
- *sieciowość* – opiera się na relacjach i kontaktach między ludźmi, a nie na strukturze organizacyjnej;

²⁸⁸ V. Begemann, L. Handke, N. Lehmann-Willenbrock, *Enabling and constraining factors of remote informal communication: a socio-technical systems perspective*, „Journal of Computer-Mediated Communication” 2024, Vol. 29, Iss. 5, DOI: 10.1093/jcmc/zmae008; M.J. Fay, *Informal communication of co-workers: a thematic analysis of messages*, „Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal” 2011, Vol. 6, No. 3, s. 212–229, DOI: 10.1108/17465641111188394; B. Fortado, *A Field Exploration of Informal Workplace Communication*, „Sociology Mind” 2011, Vol. 1, No. 4, s. 212–220, DOI: 10.4236/sm.2011.14027.

²⁸⁹ Z. Fan, P. Dawson, *Gossip as evaluative sensemaking and the concealment of confidential gossip in the everyday life of organizations*, „Management Learning” 2021, Vol. 53(2), s. 146–166, DOI: 10.1177/1350507620979366; T. Koch, N. Denner, *op. cit.*, s. 496–497; A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *op. cit.*, s. 68–69.

- *selektywność* – dociera do niektórych grup szybciej niż do innych w zależności od tego, kto z kim rozmawia i komu ufa;
- *trudniejsza kontrola* – nie da się nią zarządzać jako procesem organizacyjnym, ale menedżerowie mogą ją mądrze kształtować i wykorzystywać.

Komunikacja nieformalna odbywa się w sieciach komunikacyjnych. Sieci łączą pracowników organizacji w różnych kombinacjach kierunków – pionowych, poziomych, diagonalnych. Więzi informacyjne nakładają się na siebie i przecinają się w wielu punktach. Tymi punktami są osoby posiadające wiele – często różnorodnych – wiadomości, którymi chętnie się dzielą z innymi osobami²⁹⁰. Podstawowe sieci komunikacji nieformalnej przedstawiono na rycinie 3.4.



Ryc. 3.4. Sieci komunikacji nieformalnej w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 519.

W sieci „pojedyncza nitka” informacje przepływają sekwencyjnie od jednej osoby do drugiej w linii prostej. W tym przypadku dokładność przekazywania wiadomości jest dość niska. Sieć „plotka” polega na tym, że jedna osoba dzieli

²⁹⁰ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *op. cit.*, s. 68–69; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *op. cit.*, s. 519.

się informacjami z wieloma innymi. Informacje te rozprzestrzeniają się szeroko, ale potencjalnie niedokładnie. Cechą sieci „przypadek” jest to, że informacje są udostępniane losowo i sporadycznie, na podstawie przypadku, bez określonego wzorca. W sieci typu „kiść” dana osoba dzieli się informacjami z kilkoma wybranymi, zaufanymi osobami, które następnie udostępniają je swoim zaufanym kontaktom, tworząc w ten sposób niezawodną sieć²⁹¹.

Jeśli menedżerowie potrafią umiejętnie korzystać z komunikacji nieformalnej, mogą uzyskać wymierne korzyści. Poczta pantoflowa stwarza możliwość szybkiego przekazywania przydatnych informacji w całej organizacji, uzupełniając wiadomości rozpowszechniane za pośrednictwem formalnych sieci komunikacyjnych. Dzięki nieformalnym, osobistym kontaktom problemy można rozwiązać szybciej i sprawniej. Relacje przyjaźni często przełamują bariery organizacyjne, co sprzyja lepszej współpracy między działami. Gdy pracownicy się znają i lubią, ufają sobie nawzajem, mogą rozmawiać swobodnie, częściej proszą o pomoc i dzielą się wiedzą. Nieformalny obieg informacji bywa swoistym „czujnikiem” nastrojów, co pozwala na wcześniejsze wykrywanie napięć i ryzyka. Ten sposób komunikowania się zaspokaja potrzebę ludzi, aby wiedzieć, co tak naprawdę dzieje się w ich miejscu pracy, tym samym pomaga im poczuć przynależność do organizacji. To wszystko sprzyja rozpowszechnianiu wartości organizacyjnych podczas codziennych rozmów, a nie tylko w trakcie oficjalnych prezentacji. Kształtuje się w ten sposób i wzmacnia otwarta kultura organizacyjna²⁹².

Jednocześnie należy pamiętać o zagrożeniach i kosztach związanych z komunikacją nieformalną. Gdy brakuje jasnych komunikatów formalnych, domysły, plotki i dezinformacja wypełniają tę lukę. Nieformalne grupki mogą tworzyć zależność „my vs. oni”, co osłabia współpracę, prowadzi do polaryzacji.

²⁹¹ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *op. cit.*, s. 70; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *op. cit.*, s. 519–520.

²⁹² N. Denner, T. Koch, B. Viererbl, A. Ernst, *Feeling connected and informed through informal communication: a quantitative survey on the perceived functions of informal communication in organizations*, „Journal of Communication Management” 2025, Vol. 29, No. 1, s. 71–93, DOI: 10.1108/JCOM-06-2024-0085; R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 605–606; T. Koch, N. Denner, *op. cit.*, s. 494; J. Mishra, *Managing the grapevine*, „Public Personnel Management” 1990, Vol. 19, s. 213–228.

Przekazywanie informacji „z drugiej ręki” łatwo zniekształca intencje pierwotnego nadawcy, prowadząc do nieporozumień, konfliktów oraz spadku zaufania. Osoby mniej towarzyskie, nowe, pracujące zdalnie, osoby z innych kultur lub o innych poglądach mogą mieć gorszy dostęp do nieformalnych informacji i czuć się wykluczone. Nieformalne kanały mogą także prowadzić do niezamierzonych wycieków informacji²⁹³.

Nieformalnej komunikacji nie da się wyeliminować i nie warto tego robić. Należy stworzyć warunki, w których będzie ona działała na korzyść organizacji. Przede wszystkim menedżerowie powinni zadbać o niepowstawanie luk informacyjnych oraz o efektywne, regularne sprzężenie zwrotne. Pomocne są także działania ukierunkowane na wzmacnianie integracji, zapewnienie równości dostępu do informacji i zachęcanie do jej weryfikacji. Należy kształtować i propagować normy komunikacyjne spójne z kodeksem etycznym obowiązującym w organizacji.

Każdy z omówionych typów komunikacji wewnętrznej przewiduje transfer informacji, jej interpretację i odbiór. Celem jest podtrzymywanie i wzmacnianie relacji interpersonalnych, koordynowanie i integrowanie działań, ułatwienie współpracy między jednostkami oraz rozwiązywania problemów wynikających z zależności zadaniowych. By komunikacja była efektywna, wszyscy jej uczestnicy powinni potrafić wykorzystywać szeroki repertuar narzędzi i kanałów, tak formalnych, jak i nieformalnych. Jednak osiągnięcie pożądanego efektu skuteczności komunikacji w głównej mierze jest uzależnione od jakości przygotowania komunikatów oraz od ich terminowego przekazywania, adekwatnego do dynamiki procesów organizacyjnych i potrzeb odbiorców.

²⁹³ G. Michelson, V.S. Mouly, *'You Didn't Hear it From Us But...': Towards an Understanding of Rumour and Gossip in Organisations*, „Australian Journal of Management” 2002, Vol. 27, Special Issue, s. 57–66, DOI: 10.1177/031289620202701S07; E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed., Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, CA 2010, s. 56.

3.3. Komunikacja zewnętrzna organizacji

We współczesnym zarządzaniu panuje przekonanie, że przyszłość każdej organizacji zależy w decydującym stopniu od tego, jak postrzegają ją kluczowi interesariusze, tacy jak akcjonariusze i inwestorzy, dostawcy, klienci i konsumenci, pracownicy i członkowie społeczności, w której funkcjonuje²⁹⁴. Każda organizacja jest systemem otwartym, co oznacza, że wchodzi w interakcję z otoczeniem²⁹⁵, prowadzi z nim ciągłą wymianę informacji i zasobów. By utrzymać stan równowagi dynamicznej z otoczeniem, niezbędna jest efektywna komunikacja z interesariuszami. W tym kontekście celem komunikacji zewnętrznej jest utrzymywanie efektywnych relacji organizacji ze wszystkimi podmiotami, które mogą wpływać na jej funkcjonowanie lub pozostają pod jej wpływem (osoby, społeczności, instytucje publiczne, biznesowe, finansowe, społeczne, edukacyjne).

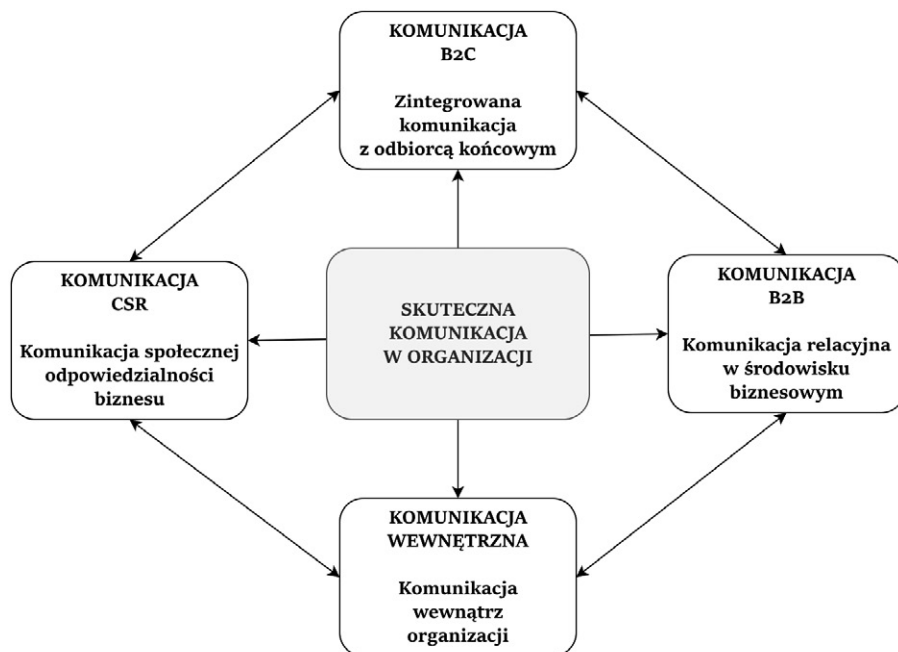
Komunikacja zewnętrzna stanowi zespół planowych procesów wymiany informacji pomiędzy organizacją a jej interesariuszami (m.in. klientami, dostawcami, partnerami, mediami oraz społecznością), ukierunkowanych na realizację misji i celów strategicznych oraz kształtowanie wizerunku. Obejmuje ona system kanałów informacyjnych i skoordynowanych działań komunikacyjnych związanych z przekazywaniem treści do otoczenia, których celem jest oddziaływanie na poziom zrozumienia, sposób postrzegania, oczekiwania oraz zachowania zewnętrznych grup docelowych zgodnie z przyjętą strategią²⁹⁶.

²⁹⁴ J. Cornelissen, *op. cit.*, s. 9.

²⁹⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, *op. cit.*, s. 54–55.

²⁹⁶ M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, *op. cit.*, s. 60; M.C. Long, *What is External Communications?*, Simpplr, <https://www.simpplr.com/glossary/external-communications/> (dostęp: 15.01.2026); S.A. Neslin, *The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey*, „Journal of Retailing” 2022, Vol. 98, Iss. 1, s. 111–132, DOI: 10.1016/j.jretai.2022.02.003; J. Weidig, M. Weippert, C. Kuehn, *Personalized touchpoints and customer experience: A conceptual synthesis*, „Journal of Business Research” 2024, Vol. 177, 114641, DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114641.

Współczesne organizacje komunikują się z przedstawicielami czterech strategicznych grup (ryc. 3.5).



Ryc. 3.5. Komunikacja organizacji z grupami strategicznymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, *Skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji*, Difin, Warszawa 2017, s. 61.

Komunikacja CSR (*corporate social responsibility*) jest ukierunkowana na przekazywanie prawdziwych, rzetelnych i przejrzystych informacji dotyczących zaangażowania organizacji w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. W tym ujęciu podmiot gospodarczy dzieli się z interesariuszami wiedzą nie tylko o wynikach ekonomicznych, lecz również o rezultatach pozaekonomicznych, obejmujących aspekty społeczne, środowiskowe oraz etyczne. Rola komunikacji w procesach zrównoważonego rozwoju jest znacząca, przy czym jej efektywność zależy od uwarunkowań kontekstowych. Zakres i jakość raportowania CSR determinują branża i wiek organizacji, czynniki wewnętrzne, widoczność medialna, nakłady B+R, jakość powiązania informacji środowiskowych z potrzebami interesariuszy. Komunikacja CSR pełni

funkcję informacyjną i relacyjną: wspiera budowanie wiarygodności, ułatwia dialog z otoczeniem oraz stanowi narzędzie rozliczalności organizacji wobec grup zainteresowanych. Wspomaga także budowanie przewagi konkurencyjnej oraz kształtowanie wizerunku i reputacji organizacji odpowiedzialnej społecznie. Komunikacja środowiskowa ma wymiar strategiczny i wynika z wartości organizacji, powinna więc stanowić integralny element strategii środowiskowej, wspierający realizację celów zrównoważonego rozwoju i legitymizację działań organizacji²⁹⁷.

Komunikacja B2B (*business-to-business*) jest zorientowana na budowanie partnerstwa oraz długotrwałej współpracy z partnerami biznesowymi. Jej cechy charakterystyczne to dłuższy i bardziej złożony proces decyzyjny, w którym uczestniczy wiele osób; większe znaczenie relacji długoterminowych, negocjacji, kontraktów; uwzględnianie w komunikatach takich kryteriów jak jakość, niezawodność, serwis i całkowity koszt współpracy. W praktyce komunikacja B2B ma zwykle charakter merytoryczny i konsultacyjny, oparty na argumentach technicznych, danych i dopasowaniu rozwiązania do potrzeb organizacji-klienta. By była skuteczna, uczestnicy procesu komunikacyjnego powinni poznać swoje potrzeby, wypracować odpowiednie kanały i sposoby komunikowania się²⁹⁸.

Komunikacja B2C (*business-to-consumer*) to zintegrowana komunikacja marketingowa kierowana do odbiorców końcowych. Organizacja musi komunikować rynkowi docelowemu wartość oferowanych produktów i usług.

²⁹⁷ J. Famularo, *Corporate social responsibility communication in the ICT sector: digital issues, greenwashing, and materiality*, „International Journal of Corporate Social Responsibility” 2023, Vol. 8, art. 8, DOI: 10.1186/s40991-023-00082-8; M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, *op. cit.*, s. 59–60, 197–214; U. Kargbo, B. Terrence, T.B. Palmer, *Redefining Corporate Social Responsibility: The Role of Strategic Communication Practices*, „Sustainability” 2025, Vol. 17(9), 4226, DOI: 10.3390/su17094226; B. Ziółkowski, K. Chudy-Laskowska, B. Szymoniuk, *Effectiveness of Communication on Environmental Labels and Declarations in Enterprises*, „European Research Studies Journal” 2025, Vol. 28, Iss. 4, s. 1934–1945, DOI: 10.35808/ersj/4288.

²⁹⁸ M.D. Hutt, T.W. Speh, *Business Marketing Management: B2B*, South-Western/Cengage Learning, Mason, OH 2010, s. 28; M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, *op. cit.*, s. 58, 62–108; K. Rėklaitis, L. Pilelienė, *Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes*, „Management of Organizations: Systematic Research” 2019, Vol. 81, Iss. 1, s. 73–86, DOI: 10.1515/mosr-2019-0005.

Potrzebuje do tego zintegrowanego programu komunikacji marketingowej. W jego ramach koordynowane są działania w zakresie reklamy, promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej, public relations oraz sponsorowanych wydarzeń. Głównym celem jest dotarcie do konsumentów poprzez spójny i silnie oddziałujący przekaz komunikacyjny. Wymienionych elementów nie należy rozpatrywać oddzielnie, ponieważ w praktyce każdy z nich może wzmacniać oddziaływanie pozostałych składowych planu komunikacyjnego²⁹⁹.

Komunikacja marketingowa obejmuje bezpośrednie, najczęściej zindywidualizowane interakcje organizacji z konsumentami, realizowane za pośrednictwem zróżnicowanych kanałów. Jej celem jest nie tylko przekazywanie informacji o ofercie, lecz także budowanie i podtrzymywanie relacji z klientami, wzmacnianie lojalności wobec marki oraz pozyskiwanie informacji zwrotnej. Skuteczność komunikacji B2C uwarunkowana jest spójną integracją kanałów dotarcia do strategicznie zdefiniowanych segmentów odbiorców, co umożliwi osiągnięcie efektu synergii. Styl przekazu ma często charakter emocjonalny i dialogowy, sprzyjający aktywnemu zaangażowaniu odbiorców, w tym dzieleniu się opiniami i doświadczeniami. Komunikaty powinny być użyteczne, atrakcyjne poznawczo i angażujące, a także projektowane w sposób zwiększający uwagę odbiorcy, niekiedy poprzez element zaskoczenia lub obietnicę wartościowego doświadczenia. Nawet w warunkach komunikacji masowej rośnie znaczenie personalizacji treści, rozumianej jako dopasowanie przekazu do potrzeb, preferencji i kontekstu odbiorcy³⁰⁰.

Współczesna komunikacja marketingowa coraz rzadziej opiera się na jednostronnym przekazie kierowanym do szerokiej grupy odbiorców. Jej istotą staje się budowanie spójnego, angażującego i dostosowanego do potrzeb klienta doświadczenia w wielu punktach kontaktu z marką. Konsumenty swobodnie przemieszczają się między kanałami online i offline, korzystają z różnych urządzeń, porównują oferty, czytają opinie i oczekują, że marka będzie obecna

²⁹⁹ P. Kotler, S. Kibria, M. Soltanifar, B. Mróz-Gorgoń, *Podstawy nowoczesnego marketingu: zarządzanie marketingowe XXI wieku i nie tylko*, pierwsze wydanie w j. pol., Kotler Impact, Wrocław 2024, s. 38, 333.

³⁰⁰ M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, *op. cit.*, s. 59, 109–172; K. Rėklaitis, L. Pilelienė, *op. cit.*, s. 73–86.

tam, gdzie aktualnie podejmują decyzje zakupowe³⁰¹. Z tym wiążą się strategie *multichannel* i *omnichannel*. Komunikacja *multichannel* polega na obecności firmy w wielu kanałach, takich jak sklep stacjonarny, strona internetowa, aplikacja mobilna, media społecznościowe czy e-mail. *Omnichannel* idzie o krok dalej, ponieważ zakłada integrację tych kanałów w jedno spójne doświadczenie. Klient może rozpocząć kontakt z marką w Internecie, kontynuować go w sklepie stacjonarnym, a następnie wrócić do kanału cyfrowego bez poczucia przerwania procesu. Takie podejście odpowiada na współczesną, nieliniową ścieżkę zakupową, która często przypomina sieć lub spiralę, a nie prostą drogę od punktu A do punktu B. Przykładami takich zachowań są *webrooming* (klient najpierw szuka informacji o produkcie w internecie, a następnie kupuje go w sklepie stacjonarnym) i *showrooming* (klient najpierw ogląda produkt w sklepie tradycyjnym, a później dokonuje zakupu online, często w korzystniejszej cenie). Oba zjawiska pokazują, że granica między światem fizycznym i cyfrowym staje się coraz mniej wyraźna³⁰².

Jednym z kierunków rozwoju komunikacji marketingowej jest personalizacja komunikowania. Dzięki analizie danych oraz wykorzystaniu sztucznej inteligencji firmy mogą lepiej rozpoznawać potrzeby klientów i dostarczać im treści, rekomendacje oraz oferty dopasowane do ich zachowań, preferencji i etapu ścieżki zakupowej. Personalizacja zwiększa skuteczność przekazu, ale

³⁰¹ P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 6.0...*, *op. cit.*, s. 73–92.

³⁰² *Ibidem*, s. 25–28; D. Fernandes, F. Neves-Moreira, P. Amorim, J.C. Fransoo, *Optimizing online grocery service: From customer understanding to multichannel profitability*, „European Journal of Operational Research” 2026, No. 1, DOI: 10.1016/j.ejor.2026.01.051; R.K. Gopi, K.F. Sudhakar, *Showrooming and Webrooming: a literature review and future research agendas using TCCM approach*, „Management Review Quarterly” 2026, No. 1, DOI: 10.1007/s11301-025-00583-9; P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0...*, *op. cit.*, s. 148; A.N. Weber, J.O. Cilliers, *Demand-side capabilities for internal omnichannel supply chain integration: a dynamic capabilities perspective*, „Cogent Business & Management” 2026, Vol. 13(1), 621474, DOI: 10.1080/23311975.2026.2621474.

wymaga także odpowiedzialnego podejścia do prywatności danych i unikania nadmiernej automatyzacji relacji z konsumentem³⁰³.

Kolejne zjawisko, które należy uwzględnić w komunikacji marketingowej organizacji, to *multiscreening*, czyli korzystanie przez odbiorców z kilku ekranów jednocześnie, na przykład telewizora, smartfonu, tabletu czy komputera. Powoduje to, że komunikaty marketingowe muszą być projektowane w sposób spójny, atrakcyjny i dostosowany do różnych formatów odbioru. Marka powinna zachowywać rozpoznawalność niezależnie od tego, z jakiego urządzenia korzysta konsument³⁰⁴. Współczesna komunikacja marketingowa wykorzystuje także *crowdsourcing*, czyli angażowanie konsumentów w tworzenie pomysłów, treści, produktów lub rozwiązań dla marki. Dzięki temu odbiorcy przestają być wyłącznie adresatami komunikatów, a stają się współtwórcami wartości. Tak rozumiana komunikacja wymaga od firm otwartości, autentyczności i gotowości do dialogu. W efekcie skuteczny marketing nie polega już tylko na przekazywaniu informacji, ale na budowaniu relacji, zaufania i spójnego doświadczenia konsumentckiego w świecie przenikania się kanałów tradycyjnych, cyfrowych i coraz bardziej immersyjnych³⁰⁵.

³⁰³ N. Bol, T. Dienlin, S. Kruikemeier, M. Sax, S.C. Boerman, J. Strycharz, N. Helberger, C.H. de Vreese, *Understanding the Effects of Personalization as a Privacy Calculus: Analyzing Self-Disclosure across Health, News, and Commerce Contexts*, „Journal of Computer-Mediated Communication” 2018, Vol. 23, Iss. 6, s. 370–388, DOI: 10.1093/jcmc/zmy020; P. Kotler, K.L. Keller, A. Chernev, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2025, s. 499–501; P. Kotler, S. Kibria, M. Soltanifar, B. Mróz-Gorgoń, *Podstawy nowoczesnego marketingu: zarządzanie marketingowe XXI wieku i nie tylko*, op. cit., s. 780; A. Pukas, *Hyper-Personalization as a Customer Relationship Management Tool in a SMART Organization*, „Management Issues / Problemy Zarządzania” 2022, Vol. 20(3), s. 95–108, DOI: 10.7172/1644-9584.97.5.

³⁰⁴ S.K. Khan, N. Ali, N.A. Khan, U. Ammara, N. Anjum, *Understanding multiscreening phenomenon for online shopping through perspective of self-regulation and dual process theory: Case of Chinese young generation*, „Electronic Commerce Research and Applications” 2020, Vol. 42, 100988, DOI: 10.1016/j.elerap.2020.100988; C.M. Segijn, M. Eisend, *A Meta-Analysis into Multiscreening and Advertising Effectiveness: Direct Effects, Moderators, and Underlying Mechanisms*, „Journal of Advertising” 2019, Vol. 48(3), s. 313–332, DOI: 10.1080/00913367.2019.1604009.

³⁰⁵ Y. Guo, *Optimization of privacy-aware cloud crowdsourcing resource combinations for product development*, „Expert Systems with Applications” 2023, No. 227, 120176, DOI: 10.1016/j.eswa.2023.120176; J. Kreft, *Crowdsourcing – darmowe źródło usług w mediach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 354, s. 43–50.

Komunikacja wewnętrzna mająca za zadanie wspierać motywację pracowników oraz budować ich zaangażowanie i lojalność wobec organizacji została omówiona w poprzednim podrozdziale.

3.4. Skuteczność komunikacji w organizacji w perspektywie przezwycięzania barier

Ze względu na znaczenie oraz powszechność komunikacji w organizacjach jednym z kluczowych zadań menedżerów jest zapewnienie jej sprawności i skuteczności. Zarządzanie procesem wymiany informacji w środowisku wewnętrznym oraz z otoczeniem obejmuje zarówno identyfikowanie zakłóceń, które mogą ograniczać jego efektywność, jak i opracowanie sposobów ich eliminowania³⁰⁶. Celem kadry kierowniczej w tym obszarze powinno być maksymalizowanie korzyści wynikających z wymiany informacji oraz minimalizowanie ryzyka zniekształceń, opóźnień i nieporozumień.

Sposób komunikowania się wywiera istotny wpływ na przebieg procesów organizacyjnych oraz indywidualną efektywność pracy³⁰⁷. W przekazach wspierających funkcje zarządzania kluczowa jest jakość informacji – jej wiarygodność, dokładność, kompletność, jednoznaczność, zrozumiałość, aktualność, ważność, nowość i przydatność. Podejmowanie trafnych decyzji wymaga dostępu do rzetelnych i aktualnych informacji przekazywanych przez współpracowników. Skuteczne kierowanie zespołem zakłada, że intencje i treść decyzji są poprawnie interpretowane przez odbiorców. Menedżer, chcąc wzmacniać zaangażowanie pracowników, powinien trafnie rozpoznawać komunikowane przez nich potrzeby i intencje. Budowanie pozycji organizacji w otoczeniu zależy od jakości kontaktów z interesariuszami, co czyni komunikację ważnym narzędziem zarządzania relacjami zewnętrznymi. Z tych względów

³⁰⁶ R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 609.

³⁰⁷ A. Mazzei, J.-N. Kim, C. Dell'Oro, *Strategic value of employee communication: Evidence from Italian companies*, „Corporate Communications: An International Journal” 2019, Vol. 24, Iss. 3, s. 437–453, DOI: 10.1108/CCIJ-09-2018-0099.

szczególnego znaczenia nabiera pytanie o przyczyny zakłóceń komunikacyjnych oraz o metody, które pozwalają na ich ograniczenie i usunięcie.

Różnica między komunikacją skuteczną a nieskuteczną w dużej mierze sprowadza się do tego, w jaki sposób uczestnicy procesu komunikowania radzą sobie z przeszkodami pojawiającymi się na linii nadawca–odbiorca³⁰⁸. W praktyce dochodzi do różnego rodzaju zakłóceń wynikających zarówno z uwarunkowań indywidualnych (np. percepcji, emocji, kompetencji), jak i organizacyjnych (np. struktury, kultury, kanałów i procedur).

Bariera to przeszkoda, która utrudnia lub uniemożliwia jakieś działanie, osiągnięcie lub rozwój czegoś. Jak pisze Beata Kozyra:

Bariera komunikacyjna to coś, co powstrzymuje bądź blokuje porozumienie się dwóch stron. Inaczej mówiąc, są to czynniki, które utrudniają zrozumienie przekazu zawartego w wypowiedzi nadawcy zgodnie z jego intencją. Bariery komunikacyjne mogą wynikać zarówno z błędów popełnionych przez nadawcę, jak i przez odbiorcę³⁰⁹.

W podobny sposób rozpatruje je Anna Walecka:

Zakłóceniami (barierami) komunikacji nazywa się wszystko to, co zniekształca bądź blokuje przekaz komunikacyjny. Zakłócenia wpływają – przede wszystkim – na odbiór komunikatów, deformują i utrudniają go, a w skrajnych przypadkach nawet uniemożliwiają odcodowanie informacji³¹⁰.

Zakłócenia i zniekształcenia mogą pojawić się na każdym etapie procesu komunikacji – od kodowania komunikatu po odbiór informacji zwrotnej.

Bariery indywidualne i organizacyjne w różnych obszarach prezentuje tabela 3.2.

³⁰⁸ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *op. cit.*, s. 511–512.

³⁰⁹ B. Kozyra, *op. cit.*, s. 68.

³¹⁰ A. Walecka, *op. cit.*, s. 463.

Tab. 3.2. Indywidualne i organizacyjne bariery skutecznej komunikacji

Obszar bariery	Bariery indywidualne	Bariery organizacyjne
Percepcja i interpretacja	• selektywna percepcja • błędna interpretacja kodów werbalnych i niewerbalnych • wadliwa interpretacja pojęć • nieśmiałość • brak zainteresowania tematem	• przekazywanie informacji bez kontekstu • zniekształcenie komunikatów w kanałach • zbyt złożone komunikaty • używanie żargonu i terminologii specjalistycznej niezrozumiałej dla odbiorcy • wielość informacji (szybkość, objętość)
Emocje, postawy	• nadmiar emocji • lęk, zazdrość • uprzedzenia • kwestia wiarygodności partnera komunikacji • niechęć do komunikowania się • negatywne doświadczenia komunikacyjne • brak empatii	• kultura rywalizacji i brak zaufania • kultura kar i narzekania • klimat zniechęcający do dzielenia się informacją i wiedzą • filtrowanie i zamierzone manipulowanie informacją przekazywaną w górę hierarchii organizacyjnej
Kompetencje komunikacyjne	• brak przygotowania merytorycznego • wysyłanie sprzecznych lub niespójnych sygnałów • brak umiejętności słuchania/mówienia • niezgodność komunikatów werbalnych i niewerbalnych	• presja czasu i wielozadaniowość • niewłaściwy dobór kanałów komunikacyjnych do przekazywanych treści, co wydłuża przepływ informacji i spowalnia procesy decyzyjne
Status, władza, relacje	• obawa przed krytyką i cenzurą • ocena nadawcy zamiast treści • dystans psychologiczny • z góry przyjęte założenia	• różnica statusu lub władzy • blokady w relacji przełożony–podwładny • wielopoziomowa hierarchia utrudniająca przepływ komunikatów • brak należytej uwagi kierowników do planowania i jakości przekazów • różnorodność organizacyjna

Obszar bariery	Bariery indywidualne	Bariery organizacyjne
Struktura, procedury, kanały	• dobór nieadekwatnego kanału przez nadawcę	• przeciążenie informacją • niedoinformowanie pracowników • wymóg trzymania się łańcucha władzy • zbyt rozbudowana struktura i związane z tym większe ryzyko zakłóceń • wieloskładnikowe kanały przekazywania informacji/wiedzy • brak mechanizmów sprzężenia zwrotnego • otrzymywanie przez pracowników informacji z różnych źródeł
System motywacyjny	• brak poczucia korzyści z dzielenia się informacją/wiedzą	• system motywacyjny niesprzyjający dzieleniu się informacją/wiedzą oraz nawiązywaniu kontaktów • brak informacji zwrotnych ze strony menedżerów, co ogranicza motywację i uniemożliwia korektę błędów
Techniczne i fizyczne uwarunkowania komunikacji	• ograniczenia biologiczne, osobowościowe, intelektualne wpływające na kodowanie/odbiór komunikatów	• hałas • dystans, bariery przestrzenne • niekorzystne warunki otoczenia • zakłócenia kanału • zbyt duża liczba uczestników • ograniczenia infrastruktury komunikacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Chmielecki, *Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2015, Vol. 23, No. 2, s. 24–38, DOI: 10.7206/mba.ce.2084-3356.139; R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 609–610; B. Kozyra, *op. cit.*, s. 67–160; J. Moczydłowska, *op. cit.*, s. 104–106; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 518–521; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *op. cit.*, s. 511–515; A. Walecka, *op. cit.*, s. 463–467; A. Walczak-Skałicka, K. Skałicka, J. Cyc, *Towards organizational resilience: determinants of effective communication in organizations – an example from the telecommunications industry*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series” 2025, No. 237, s. 609–627.

Wymienione bariery komunikacji w organizacji obejmują zarówno czynniki miękkie (zaufanie, władza, motywacja), jak i systemowe uwarunkowania strukturalne i infrastrukturalne (hierarchia, procedury, struktura, zasoby).

Wśród barier indywidualnych najczęściej spotykane są³¹¹:

- **sprzeczne lub niespójne sygnały** to jedno z najbardziej destrukcyjnych zjawisk w organizacji. Polega na generowaniu przekazów, w których warstwa treściowa (werbalna) stoi w opozycji do działań faktycznych nadawcy lub warstwy relacyjnej i niewerbalnej. Na przykład, przełożony mówi podwładnym, że prowadzi politykę „otwartych drzwi”, ale w rzeczywistości niechętnie umawia się z nimi na rozmowę lub złości się, kiedy do niego przychodzą. Podobnie jest, gdy menedżer deklaruje „otwartość na sugestie”, jednocześnie utrzymując zamkniętą postawę ciała lub wykazując oznaki zniecierpliwienia, kiedy ktoś takie sugestie wygłasza;
- **brak wiarygodności rozmówcy** stanowi istotną przeszkodę w procesie transferu informacji wewnątrz organizacji. Jeśli nadawca nie jest uznawany za wiarygodne źródło informacji, nie cieszy się zaufaniem, to odbiorca podaje w wątpliwość jego intencje, kompetencje lub rzetelność. Prowadzi to do automatycznego odrzucenia lub zniekształcenia treści, niezależnie od jej merytorycznej wartości. Na przykład, jeśli pracownicy nie wierzą w wiedzę merytoryczną i doświadczenie menedżera, to jego instrukcje mogą potraktować jako obarczone ryzykiem błędu i utracić motywację do wykonania zadania;
- **z góry przyjęte założenia w odniesieniu do sprawy** to przeszkoda o charakterze psychologicznym i kognitywnym. Polega na filtrowaniu i interpretowaniu docierających informacji przez pryzmat posiadanych wcześniej przekonań, co uniemożliwia obiektywny odbiór komunikatu. Odbiorca podświadomie wybiera z przekazu tylko te elementy, które są zgodne z jego aktualnym stanem wiedzy lub nastawieniem, ignorując fakty sprzeczne. Na przykład, jeśli pracownik zakłada, że wcześniejszy sposób wykonania zadania jest poprawny, to może mieć negatywne nastawienie do propozycji innego sposobu działania. Odrzuca go, ponieważ nie mieści się w wypracowanym przez niego schemacie myślowym;

³¹¹ R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 609–610; B. Kozyra, *op. cit.*, s. 67–160; J. Moczydłowska, *op. cit.*, s. 104–106; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *op. cit.*, s. 518–521; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *op. cit.*, s. 511–515.

- **brak umiejętności mówienia** odnosi się do niezdolności nadawcy do przetworzenia treści w zrozumiałą, precyzyjną i dostosowaną do odbiorcy kod językowy. Nie dotyczy to jedynie aparatu mowy, lecz przede wszystkim procesów kognitywnych i retorycznych. Ta bariera może się przejawiać na trzech poziomach. Na poziomie merytorycznym jest to brak logiki w wypowiedzi, dygresyjność, brak puenty lub nieumiejętność hierarchizacji informacji. Na poziomie semantycznym rozmówcy mogą nadużywać żargonu technicznego lub stosować pojęcia wieloznaczne, co generuje szum semantyczny. Na poziomie paralingwistycznym przeszkodę może stanowić niewłaściwa modulacja głosu, zbyt szybkie tempo mowy oraz brak spójności między komunikatem werbalnym a ekspresją (np. monotonia);
- **brak nawyku słuchania** to bariera behawioralna i psychologiczna po stronie odbiorcy. Słuchanie (w odróżnieniu od słyszenia) to proces aktywny, wymagający uwagi oraz intencji zrozumienia nadawcy. Brak nawyku słuchania polega na ograniczeniu się do warstwy fizjologicznej przy jednoczesnym zaniechaniu wysiłku kognitywnego. Na przykład, na spotkaniu z pracownikami, podczas którego przekazują oni informacje o rozmaitych problemach w swojej pracy, menedżer wysyła sygnały niewerbalne sugerujące uwagę (np. potakiwanie, kiwanie głową), podczas gdy jego procesy myślowe są skierowane na inne obiekty (obmyślanie nowego kontraktu z klientem). W innej sytuacji kierownik przekazuje ważne instrukcje podwładnym, ale niektórzy z nich zamyślają się, rozglądają, przeglądają coś w smartfonie. W wyniku niepełnego zrozumienia komunikatu lub pominięcia kluczowych zastrzeżeń mogą popełnić błędy przy wykonaniu zadania;
- **przeniesienie stosunku emocjonalnego do nadawcy na jego komunikat** to zjawisko, w którym subiektywna ocena osoby nadawcy determinuje sposób dekodowania i interpretacji przekazywanych przez nią treści merytorycznych. W procesie komunikacji odbiorca nie dokonuje analizy logicznej komunikatu, lecz przepuszcza go przez filtr relacyjny. Stan emocjonalny wobec nadawcy staje się szumem psychologicznym, który zniekształca obiektywizm. Na przykład, jeśli nadawca cieszy się sympatią lub wysokim prestiżem, jego komunikaty są automatycznie uznawane za bardziej wartościowe, słuszne i wiarygodne, nawet jeśli zawierają błędy

merytoryczne. Z kolei negatywne nastawienie do nadawcy (wynikające z uprzedzeń lub wcześniejszych konfliktów) powoduje, że odbiorca dewaluje treść przekazu, doszukuje się w nim ukrytych negatywnych intencji lub całkowicie odrzuca racjonalne argumenty.

Do najbardziej istotnych barier organizacyjnych należą³¹²:

- **różnice statusu lub władzy** – ta bariera jest związana z hierarchiczną strukturą organizacji. Polega na dystorsji lub blokowaniu przepływu informacji ze względu na pozycję zajmowaną przez nadawcę i odbiorcę w strukturze formalnej. W komunikacji pionowej (z dołu do góry) występuje silna tendencja do filtrowania informacji. Podwładni, obawiając się negatywnych konsekwencji lub chcąc utrzymać korzystny wizerunek w oczach przełożonego, mogą zmodyfikować przekaz. Prowadzi to do błędów decyzyjnych, ponieważ menedżer podejmuje decyzje w oparciu o niepełne lub nieprawdziwe dane. Z kolei osoby na wysokich stanowiskach mogą dewaluować informacje płynące od podwładnych, zakładając, że niższy status wiąże się z brakiem kompetencji do oceny sytuacji organizacji;
- **różnice percepcji** – odmienne postrzeganie sytuacji przez pracowników w zależności od indywidualnych doświadczeń, wartości oraz ról pełnionych przez odbiorców. Na przykład informacja o zmianie procedur może być postrzegana przez kadrę zarządzającą jako optymalizacja, a przez pracowników wykonawczych jako ukryta forma zwiększenia kontroli. Menedżerowie z różnych pionów organizacyjnych mogą inaczej interpretować ten sam cel strategiczny, ponieważ mają dostęp do innych fragmentów wiedzy o organizacji. Prowadzi to do sytuacji, w której działają pracują nad wzajemnie wykluczającymi się inicjatywami, co marnuje zasoby. Pracownicy z różnych kręgów kulturowych lub o różnym stażu

³¹² R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 609–610; J. Moczydłowska, *op. cit.*, s. 104–106; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *op. cit.*, s. 518–521; C. Siveri, *Key characteristics of communications barriers in organizational context* „International Journal of Management Trends: Key Concepts and Research” 2025, Vol. 4(1), s. 79–91, DOI: 10.58898/ijmt.v4i1.79-91; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *op. cit.*, s. 511–515.

pracy mogą mieć odmienne „mapy poznawcze”. Sprawia to, że komunikacja staje się trudna, gdyż nadawca i odbiorca nie w pełni się rozumieją;

- **przeciążenie informacją lub niedoinformowanie pracowników** – zarówno pierwsza, jak i druga sytuacja stanowią bariery o charakterze ilościowym i strukturalnym. Przeciążenie informacyjne występuje, gdy objętość, stopień skomplikowania oraz tempo napływu danych przekraczają możliwości przetwarzania odbiorcy. Zjawisko to ilustruje krzywa odwróconego U: do pewnego momentu wzrost ilości informacji poprawia jakość decyzji, jednak po przekroczeniu punktu krytycznego następuje gwałtowny spadek ich trafności i wzrost frustracji. Niedoinformowanie to stan deficytu informacyjnego, w którym pracownik nie otrzymuje danych niezbędnych do poprawnej realizacji zadań lub zrozumienia szerszego kontekstu działań organizacji. Przyczynami takiej sytuacji mogą być nadmierna hierarchizacja prowadząca do blokad w komunikacji pionowej, jak również celowe ograniczanie dostępu do wiedzy przez kadrę zarządzającą. Braki informacyjne prowadzą do wzrostu poczucia niepewności, spadku zaufania do pracodawcy oraz alienacji pracownika w strukturze. W nowoczesnych organizacjach obie te bariery mogą występować równocześnie: pracownicy są zalewani ogromną ilością danych operacyjnych (przeciążenie) przy jednoczesnym braku kluczowych informacji strategicznych dotyczących ich przyszłości w firmie (niedoinformowanie);
- **źle zorganizowany łańcuch powiązań komunikacyjnych** – ta bariera odnosi się do strukturalnych wad w układzie kanałów łączących poszczególne stanowiska i działy. Nieefektywna konstrukcja łańcucha uniemożliwia terminowe i precyzyjne dotarcie komunikatu do właściwego odbiorcy. Do takich wad należą na przykład: zbyt długi, wieloskładnikowy kanał komunikacyjny; istnienie wąskich gardeł, czyli przepływów dużej liczby danych przez jedno, centralne ogniwo; przeciążenie, uszkodzenie lub nieobecność jednego kluczowego ogniwa; brak poziomych kanałów przekazywania informacji; zbyt duża standaryzacja przekazów komunikacyjnych, co ogranicza możliwości wymiany informacji nietypowych;
- **problemy semantyczne** – wynikają z zakłóceń spowodowanych rozbieżnością w przypisywaniu znaczeń tym samym słowom, gestom, znakom przez nadawcę i odbiorcę. Bariera ta dotyczy błędnego procesu

dekodowania komunikatu na poziomie merytorycznym i pojęciowym. Wiele pojęć używanych w zarządzaniu ma charakter wieloznaczny i jest interpretowanych subiektywnie. Wyszczególnione jednostki organizacyjne wypracowują własne systemy pojęciowe, niekiedy wysoce specjalistyczne. Na przykład w korporacjach z czasem tworzy się żargon nazywany korpomową, kiedy język rodzimy miesza się z językiem angielskim. Nowo zatrudnione osoby oraz osoby z zewnątrz mogą nie rozumieć lub błędnie interpretować komunikaty, co nie sprzyja porozumiewaniu się oraz prowadzi do błędów wykonawczych.

Skuteczne usprawnianie komunikacji wymaga równoległej pracy nad wszystkimi zakłóceniami, tak indywidualnymi, jak i organizacyjnymi. Takie wielopoziomowe podejście zakłada łączenie działań rozwijających kompetencje komunikacyjne członków załogi z projektowaniem rozwiązań organizacyjnych usprawniających procesy informacyjno-decyzyjne.

Eliminowanie barier indywidualnych powinno odbywać się na poziomie pracownika i menedżera. Można zaproponować następujące działania³¹³:

1. trening aktywnego słuchania oraz weryfikacja rozumienia;
2. zapewnienie dwukierunkowego przepływu informacji, wprowadzenie kultury zadawania pytań;
3. dążenie do utrzymywania wiarygodności;
4. dbanie o higienę językową: ograniczanie żargonu i dostosowanie przekazu do odbiorcy;
5. regulacja emocji i praca nad otwartością poznawczą;
6. kształtowanie kompetencji międzykulturowych oraz wrażliwości na niewerbalne sygnały;

³¹³ R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 610–613; S. Kalogiannidis, *Impact of Effective Business Communication on Employee Performance*, „European Journal of Business and Management Research” 2020, Vol. 5, No. 6, s. 1–6, DOI: 10.24018/ejbmr.2020.5.6.631; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *op. cit.*, s. 522–524; A. Sitko-Lutek, K. Ławicka-Kruk, M. Jakubiak, *Improving the competencies of managers in the medical devices industry from an international perspective*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series” 2023, No. 186, s. 583–594, DOI: 10.29119/1641-3466.2023.186.41; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *op. cit.*, s. 511–515.

7. rozwijanie empatii oraz wrażliwości na punkt widzenia i preferencje komunikacyjne odbiorcy;
8. budowanie zaufania i relacji współpracy.

Do pokonania barier organizacyjnych służą³¹⁴:

1. zwiększenie docenienia roli komunikacji w organizacji przez menedżerów;
2. budowa systemowych mechanizmów sprzężenia zwrotnego;
3. optymalizacja struktury organizacyjnej: umiarkowana centralizacja, większa autonomia niższych szczebli;
4. doskonalenie doboru kanałów komunikacyjnych oraz zasad przepływu informacji;
5. redukcja nadmiernego formalizmu oraz szczegółowych regulacji w zakresie komunikacji;
6. szkolenia dla menedżerów oraz pracowników ukierunkowane na podniesienie kompetencji komunikacyjnych;
7. zarządzanie przeciążeniem informacyjnym;
8. eliminowanie barier kulturowych i międzypokoleniowych;
9. wsparcie psychologiczne pracowników, rozwój inteligencji emocjonalnej.

Procesy wymiany informacji w organizacji zachodzą w warunkach stałej interakcji z wieloma grupami interesariuszy. Skuteczna komunikacja umożliwia koordynację działań oraz sprawny przepływ danych pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w realizację celów, ograniczając ryzyko nieporozumień, spadku satysfakcji i zaufania. W praktyce komunikowanie się bywa jednak zakłócanie przez liczne bariery natury indywidualnej i organizacyjnej, co może prowadzić do obniżenia efektywności pracy, wydłużenia procesów decyzyjnych oraz eskalacji konfliktów. Z perspektywy zarządzania niezbędna jest diagnoza

³¹⁴ R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 610–613; G.E. Hynes, *Improving Employees' Interpersonal Communication Competencies: A Qualitative Study*, „Business Communication Quarterly” 2012, Vol. 75(4), s. 466–475, DOI: 10.1177/1080569912458965; J. Ober, A. Kochmańska, *Adaptation of Innovations in the IT Industry in Poland: The Impact of Selected Internal Communication Factors*, „Sustainability” 2022, Vol. 14, Iss. 1, art. 140, s. 1–18, DOI: 10.3390/su14010140; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *op. cit.*, s. 522–524; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *op. cit.*, s. 511–515.

mechanizmów utrudniających porozumiewanie się na poziomie indywidualnym, grupowym i organizacyjnym oraz projektowanie działań korygujących. Rozpoznanie przyczyn powstawania barier, obejmujących m.in. ograniczenia poznawcze i emocjonalne uczestników komunikacji, niespójność kodów językowych, a także uwarunkowania strukturalne, proceduralne i technologiczne, pozwala dobierać działania adekwatne do charakteru problemu. Konsekwentne ograniczanie barier komunikacyjnych sprzyja kształtowaniu klimatu otwartości i współpracy, co przekłada się na lepszą koordynację zadań, wyższe zaangażowanie pracowników oraz wzrost sprawności funkcjonowania organizacji.

4. Komunikacja w polityce

4.1. Komunikacja w polityce: cele, poziomy, uczestnicy

Komunikacja polityczna stanowi jeden z fundamentów funkcjonowania demokracji. Od drugiej połowy XX wieku badacze zaczęli ujmować ją jako proces wymiany informacji i wzajemnego wpływu między politykami, mediami i obywatelami. Obejmuje zarówno przekaz informacyjny, jak i wytwarzanie znaczeń, które kształtują opinie oraz postawy odbiorców³¹⁵.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji komunikacji politycznej, co wynika z odmiennych tradycji teoretyczno-metodologicznych oraz zróżnicowanych kontekstów kulturowych, w których rozwijały się badania. Autorzy akcentują odmienne jej aspekty, zgodnie jednak podkreślając ścisły związek pomiędzy polityką a komunikacją. Choć oba pojęcia są dobrze ugruntowane w politologii i naukach o komunikowaniu, ich wzajemne relacje pozostają przedmiotem

³¹⁵ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne...*, op. cit., s. 155; R.M. Perloff, *Political Communication, Politics, Press, and Public in America*, LEA, New Jersey–London 1998, s. 1–30; D. Wolton, *La communication politique: construction d'un modèle*, „Hermès. La Revue” 1989, No. 4, s. 27–42, DOI: 10.4267/2042/15353.

sporów definicyjnych i dalszych konceptualizacji³¹⁶. Na sposób ujmowania istoty komunikacji politycznej wpływają czynniki kontekstowe, takie jak poziom świadomości i kultury politycznej, uwarunkowania historyczne, struktura relacji społeczno-politycznych. Rozbieżności definicyjne dotyczą m.in. intencjonalności komunikacji politycznej oraz jej transakcyjnego charakteru³¹⁷.

W wielu ujęciach komunikacja polityczna definiowana jest jako proces realizujący się w przestrzeni społecznej i publicznej. Takie stanowisko reprezentuje R. Perloff, ujmując ją jako ciągłą wymianę informacji i znaczeń między trzema typami aktorów: politykami, mediami i obywatelami, odnoszącą się do spraw polityki publicznej³¹⁸. Dominique Wolton zwraca natomiast uwagę na przestrzenny wymiar tego procesu, wskazując, że zasadniczą areną jest sfera publiczna, w której toczą się debaty polityczne, artykułowane są opinie i formułowane sądy możliwe do empirycznego badania. Funkcjonalność tej przestrzeni polega na integracji aktorów oraz koordynowaniu ich działań³¹⁹.

Przywołane definicje umożliwiają rozróżnienie pomiędzy stanowieniem polityki a jej komunikacyjnym uzewnętrznianiem się. O ile tworzenie polityki to element procesu politycznego *sensu stricto*, o tyle jej przedstawienie i interpretowanie zaliczane jest do sfery komunikacji politycznej, która jednocześnie współtworzy proces decyzyjny i może oddziaływać nań w sposób względnie autonomiczny³²⁰. W tym kontekście komunikacja polityczna ujmowana jest jako centralny mechanizm formułowania, łączenia, odnawiania i realizacji społecznie uwarunkowanych decyzji, a więc nie tylko jako narzędzie polityki, lecz jako polityka sama w sobie³²¹. Ewolucję podejść definicyjnych uka-

³¹⁶ S. Michalczyk, *Komunikowanie polityczne. Teoretyczne aspekty procesu*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2005, s. 16.

³¹⁷ B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne*, [w:] *Współczesne systemy komunikowania*, red. B. Dobek-Ostrowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s. 10.

³¹⁸ R.M. Perloff, *op. cit.*, s. 7–9.

³¹⁹ Cyt. za: S. Michalczyk, *Komunikowanie polityczne...*, *op. cit.*, s. 16.

³²⁰ *Ibidem*, s. 17.

³²¹ U. Saxer, *System, Systemwandel und politische Kommunikation*, [w:] *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil*, Hrsg. O. Jarren, U. Sarcinelli, U. Saxer, Westdeutscher Verlag, Opladen–Wiesbaden 1998, s. 25.

zuje B. Dobek-Ostrowska, wskazując, że początkowo komunikacja polityczna ograniczała się do jednokierunkowej transmisji przekazów od rządzących do elektoratu. Z czasem perspektywa ta została rozszerzona w kierunku modeli dwukierunkowych i interaktywnych, obejmujących elity polityczne, media, obywateli, marketing polityczny, badania opinii publicznej oraz reklamę³²².

W społeczeństwie rozumianym jako forma zbiorowego życia ludzi pomiędzy jednostkami istnieje system interakcji, które zachodzą dzięki komunikacji społecznej. Są to procesy wymiany i przekazu informacji między jednostkami bądź grupami społecznymi, które umożliwiają stosunki społeczne i warunkują ich istnienie. Tak rozumiana komunikacja polityczna znajduje swoje odzwierciedlenie w definicjach różnych badaczy, którzy ujmują ją w kategoriach procesów i relacji między aktorami politycznymi, mediami oraz społeczeństwem. Michael Rush postrzega ją jako proces przekazywania informacji istotnych dla polityki w ramach systemu politycznego oraz między systemem politycznym i społecznym. Wyróżnia trzy główne kanały: media masowe, grupy nacisku i partie polityczne oraz nieformalne kontakty jednostek i grup³²³. Z kolei Jay G. Blumler i Michael Gurevitch wskazują na cztery elementy systemu komunikowania: instytucje polityczne, instytucje medialne, publiczność mediów oraz kulturę. Podkreślają dominującą rolę organizacji politycznych i mediów, które wchodzi w interakcje horyzontalne i wertykalne, warunkowane układem władzy. W demokracjach obie grupy dysponują względną niezależnością – politycy poprzez artikulację interesów i mobilizację społeczną, media, w mniejszym stopniu, ze względu na presję polityczną³²⁴. Natomiast Ralph Negrine analizuje relacje między mediami a aktorami politycznymi, akcentując walkę o kontrolę nad treściami i słabą pozycję odbiorców³²⁵.

³²² B. Dobek-Ostrowska, *Media masowe...*, op. cit., s. 19–20.

³²³ M. Rush, *Politics and Society. An Introduction to Political Sociology*, Harvester Wheatsheaf, London 1992, s. 153.

³²⁴ Cyt. za: B. Dobek-Ostrowska, *Media masowe...*, op. cit., s. 50.

³²⁵ *Ibidem*, s. 51.

Komunikacja polityczna obecnie jest rozpatrywana nie jako neutralna wymiana informacji, lecz jako zestaw działań zorientowanych na określone cele. Do najważniejszych z nich należą³²⁶:

- informowanie i wyjaśnianie polityki publicznej – informacje dotyczące decyzji, programów i problemów politycznych oraz ich uzasadnienie są przekazywane między aktorami politycznymi a obywatelami oraz wewnątrz systemu politycznego. Komunikacja ma umożliwić zrozumienie sporów, rozwiązań i konsekwencji polityki oraz sprawne funkcjonowanie procesów demokratycznych;
- perswazja, zdobywanie poparcia i mobilizacja – komunikacja polityczna ma perswazyjny charakter, ponieważ jej celem jest wywołanie określonych postaw, emocji i działań – od aprobaty po głosowanie czy udział w protestach. Perswazja wykorzystuje m.in. moralne „przeformułowanie” argumentów, aby dostosować przekaz do systemu wartości odbiorcy i zwiększyć jego skuteczność. W kampaniach wyborczych komunikacja jest narzędziem agitacji, propagandy i manipulacji, ściśle powiązaniem z politycznym marketingiem-mix;
- konstruowanie i kontrola rzeczywistości politycznej – dyskurs polityczny odbywający się w mediach stanowi swoisty mechanizm konstruowania zbiorowej rzeczywistości. Poprzez dobór tematów, ram interpretacyjnych, wartości i obrazów buduje się „polityczny obraz świata” i legitymizuje określone wizje porządku społecznego;
- organizacja i samoorganizacja życia publicznego, rozwój społeczeństwa obywatelskiego – komunikacja polityczna jest ujmowana jako zasób

³²⁶ S. Blassnig, *Content Analysis in the Research Field of Political Communication: The Self-Presentation of Political Actors*, [w:] *Standardisierte Inhaltsanalyse in der Kommunikationswissenschaft – Standardized Content Analysis in Communication Research*, eds. F. Oehmer-Pedrazzi, S.H. Kessler, E. Humprecht, K. Sommer, L. Castro, Springer VS, Wiesbaden 2023, s. 301–312, DOI: 10.1007/978-3-658-36179-2_26; M. Kolczyński, *Strategie komunikowania politycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008, s. 20–22; E.M. Marciniak, *Komunikowanie polityczne w ujęciach interpretacyjnych*, „*Studia Politologiczne*” 2012, Vol. 25, s. 13–30; J.A. Tucker, A. Guess, P. Barberá, C. Vaccari, A. Siegel, S. Sanovich, D. Stukal, B. Nyhan, *Social media, political polarization and political disinformation: a review of the scientific literature*, „*SSRN Electronic Journal*” 2018, DOI: 10.2139/ssrn.3144139.

organizacyjny systemu politycznego ze względu na to, że umożliwia koordynację działań, rozwiązywanie konfliktów, wypracowywanie kompromisu między władzą i opozycją oraz integrację różnych grup społecznych. Celem jest także rozwój społeczeństwa obywatelskiego – socjalizacja polityczna, kształtowanie kompetencji obywatelskich i pluralistycznej debaty;

- budowanie i zarządzanie wizerunkiem aktorów politycznych – komunikacja pełni także funkcję wizerunkową: tworzenie politycznej autentyczności (spójność, zwyczajność, bliskość, bezpośredniość) oraz personalizację przekazu (eksponowanie lidera, życia prywatnego) w celu zacieśniania więzi z elektoratem i trwałego utrzymywania relacji;
- utrwalanie lub podważanie relacji władzy – komunikacja polityczna bywa ujmowana w krytycznym, często negatywnym kontekście jako narzędzie sprawowania dominacji. Dotyczy to sytuacji, w których od legitymizowanej deliberacji przechodzi się do propagandy, dezinformacji oraz zorganizowanych, korporacyjnych działań o charakterze politycznym, opartych na manipulacji, przymusie czy emocjonalnym zarządzaniu odbiorcami. Ich celem jest z jednej strony wzmacnianie i legitymizowanie istniejących układów władzy (np. poprzez propagandę państwową, manipulacyjne technologie propagandowe, działania korporacji i platform cyfrowych), z drugiej zaś – ich kwestionowanie i ograniczanie poprzez ujawnianie nadużyć, „mówienie prawdy do władzy” i rozwijanie bardziej demokratycznych, przejrzystych form zorganizowanej komunikacji perswazyjnej.

Za jedną z ważniejszych teorii komunikacji politycznej uznaje się koncepcję Briana McNaira, który wyróżnia trzy główne jej elementy. Obejmują one³²⁷:

- komunikację prowadzoną przez polityków i innych uczestników życia politycznego, ukierunkowaną na realizację celów takich jak zdobycie, utrzymanie i umocnienie władzy;
- przekazy kierowane do aktorów politycznych przez osoby spoza sfery polityki – na przykład wyborców lub autorów komentarzy prasowych;

³²⁷ B. McNair, *Wprowadzenie do komunikowania politycznego*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa, Poznań 1998, s. 25–26.

- informacje i opinie dotyczące działań oraz wizerunków polityków, obecne w serwisach informacyjnych, artykułach redakcyjnych i innych formach publicznej debaty o polityce.

Na podstawie powyższej koncepcji można uporządkować elementy komunikowania politycznego, wyróżniając trzy komplementarne grupy aktorów, które są scharakteryzowane w tabeli 4.1.

Tab. 4.1. Główne kategorie aktorów komunikacji politycznej

Kategoria aktorów	Charakterystyka
Organizacje polityczne i instytucje uczestniczące w procesie politycznym	- podmioty odpowiedzialne za kształtowanie i realizację działań politycznych: partie polityczne, politycy, rządy i administracje publiczne, związki zawodowe oraz grupy nacisku (lobby) - formacje stosujące środki pozakonstytucyjne (np. organizacje terrorystyczne), a także think tanki (ośrodki analityczne) i organizacje międzynarodowe (np. ONZ, NATO), które tworzą agendy, wyznaczają standardy komunikacyjne i prowadzą profesjonalne działania strategiczne oraz informacyjne
Media	- media tradycyjne i cyfrowe, pełniące równocześnie funkcję pośredników przekazu oraz autonomicznych nadawców treści politycznych - platformy cyfrowe, które w warunkach systemu hybrydowego zyskują na znaczeniu: wyszukiwarki, serwisy społecznościowe i agregatory wiadomości - algorytmiczne mechanizmy selekcji treści, które kształtują widoczność komunikatów, ich formę i tempo rozprzestrzeniania
Obywatele (publiczność)	zróżnicowana publiczność o różnych kompetencjach i poziomach uczestnictwa, funkcjonująca jako „usieciowione publiczności” (<i>networked publics</i>). Ich praktyki komunikacyjne rozwijają się w środowiskach mediów społecznościowych, komunikatorów i mobilnych technologii cyfrowych. Współczesne ruchy obywatelskie coraz częściej działają w logice konektywnej, opartej na spersonalizowanych treściach i sieciowej koordynacji, zastępującej tradycyjne, hierarchiczne formy organizowania się

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.L. Bennett, A. Segerberg, *The Logic of Connective Action*, „Information, Communication & Society” 2012, Vol. 15, No. 5, s. 739–768, DOI: 10.1080/1369118X.2012.670661; D. Boyd, *Why Youth (Heart) Social Network Sites: The Role of Networked Publics in Teenage Social Life*, [w:] *Youth, Identity, and Digital Media*, ed. D. Buckingham, MIT Press, Cambridge 2008, s. 119–142; B. McNair, *An Introduction...*, *op. cit.*, s. 67–82, 151–172.

Wskazane powyżej kategorie aktorów komunikacji politycznej wyznaczają ramę analityczną porządkującą pole komunikacji na poziomie ról i funkcji. Uporządkowanie to można pogłębić, odwołując się do ujęć podmiotowych,

które pozwalają precyzyjniej opisać charakter uczestników życia politycznego. Zwraca na to uwagę Stanisław Michalczyk, podkreślając dualny status aktorów, którzy jednocześnie uczestniczą w procesach politycznych i komunikacyjnych. W jego typologii aktorzy występują w trzech podstawowych postaciach³²⁸:

- indywidualnej – jako jednostki działające w przestrzeni społeczno-politycznej, realizujące określone role i cele;
- kolektywnej – jako podmioty zrzeszone w organizacjach ukierunkowanych na osiągnięcie celów;
- korporacyjnej – jako zinstytucjonalizowane zbiorowości o wyraźnej hierarchii i ustalonych procedurach działania.

Ujęcie to można rozszerzyć o perspektywę funkcjonalną zaproponowaną przez Jerzego Muszyńskiego, który opisuje uczestników sceny politycznej przez pryzmat ich wpływu i znaczenia. Wyróżnia on³²⁹:

- głównych wykonawców (partie rządzące i opozycyjne dysponujące własną „widownią”);
- drugorzędnych wykonawców (mniejsze ugrupowania o ograniczonym wpływie);
- statystów (pozostałe legalnie działające podmioty, których aktywność jedynie zaznacza obecność w systemie).

Obie typologie stanowią uzupełnienie przedstawionego wcześniej podziału na aktorów politycznych i instytucje, media oraz obywateli. Pozwalają one nie tylko określić, kim jest dany uczestnik komunikacji (podmiotem indywidualnym, kolektywnym czy korporacyjnym), lecz także jaką rolę pełni on w procesach politycznych (główny wykonawca, wykonawca drugorzędny czy statysta), dzięki czemu opis aktorów staje się bardziej precyzyjny i wielowymiarowy, a jednocześnie nie wymaga powtarzania wcześniejszych klasyfikacji. B. Dobek-Ostrowska do modelu komunikacji politycznej wprowadza dodatkowy element – zawodowych komunikatorów. Według autorki grupa ta

³²⁸ S. Michalczyk, *Komunikowanie polityczne...*, op. cit., s. 182–183.

³²⁹ J. Muszyński, *Leksykon marketingu politycznego*, Alta 2, Wrocław 2001, s. 14.

stała się pośrednikiem między tradycyjnymi aktorami politycznymi (indywidualnymi i zbiorowymi), mediami masowymi i wyborcami³³⁰.

Każdy z wymienionych aktorów – politycy, media masowe i obywatele – uczestniczy w procesie komunikacji politycznej, realizując własne cele i wykorzystując odmienne środki oddziaływania. Choć wszystkie te podmioty mogą występować w roli nadawcy, ich intencje oraz sposoby działania wyraźnie się różnią.

Aktorzy polityczni realizują cele wynikające z istoty polityki, rozumianej jako dążenie do zdobycia, utrzymania i sprawowania władzy oraz reprezentowania określonych interesów społecznych i grup. W ujęciu komunikacyjnym oznacza to planowanie działań strategicznych i taktycznych, budowanie poparcia, perswazję i mobilizację wyborców. W warunkach cyfryzacji politycy coraz większą wagę przykładają do obecności online, spójności wizerunku, aktywności w mediach społecznościowych oraz wykorzystania narzędzi analitycznych umożliwiających personalizację przekazów³³¹. Celem aktorów rywalizujących na scenie politycznej nie jest jednak wyłącznie jednorazowe zwycięstwo wyborcze, lecz długofalowe utrzymanie i poszerzanie wpływu. Współczesny rynek polityczny wymusza więc stałą adaptację do nowych reguł i narzędzi rywalizacji, w których komunikacja stanowi kluczowy zasób władzy³³².

Cele mediów są najtrudniejsze do jednoznacznego określenia, ponieważ instytucje te uchodzą za neutralne przekąźniki informacji politycznej i społeczną „infrastrukturę komunikacji”. W tym znaczeniu funkcjonują jako kanały przekazu, których zadaniem jest informowanie obywateli, tłumaczenie wydarzeń oraz dostarczanie treści niezbędnych do podejmowania racjonalnych wyborów. Jednocześnie w praktyce media, zwłaszcza współczesne media cyfrowe, kierują się własną logiką działania, obejmując selekcję, interpretację

³³⁰ B. Dobek-Ostrowska, *Konsultanci polityczni jako nowy typ aktora na profesjonalnym rynku wyborczym*, [w:] *Marketing polityczny, założenia teoretyczne, reguły działania, praktyka kampanijna*, red. M. Kolczyński, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2005, s. 87–104.

³³¹ B. McNair, *Wprowadzenie do...*, *op. cit.*, s. 33; J. Muszyński, *Leksykon...*, *op. cit.*, s. 30.

³³² M. Janik-Wiszniewska, *Promocja i reklama polityczna*, [w:] *Marketing polityczny w teorii i praktyce*, red. A.W. Jabłoński, L. Sobkowiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 171.

i ocenę wydarzeń. W erze platform społecznościowych dodatkowo wzrasta znaczenie celów komercyjnych, takich jak maksymalizacja zasięgów i zaangażowania, co sprzyja tabloidyacji przekazu i ekspozycji narracji o silnym ładunku emocjonalnym³³³.

Cele obywateli z kolei związane są z potrzebą reagowania na działania polityczne, oceną przywódców oraz sprawowaniem demokratycznej kontroli poprzez wybory. Obywatele pozyskują informacje głównie za pośrednictwem mediów, co pozwala im formułować opinie i podejmować decyzje polityczne. Współcześnie coraz częściej uczestniczą jednak aktywnie w komunikacji politycznej, komentując, udostępniając i polemizując w przestrzeni cyfrowej. Jednocześnie rośnie potrzeba świadomego korzystania z informacji, w tym ochrony przed dezinformacją i umiejętności oceny wiarygodności źródeł³³⁴.

Analiza komunikacji politycznej obejmuje trzy podstawowe poziomy: mikro, mezo i makro, które odpowiadają kolejno działaniom jednostek, funkcjonowaniu aktorów zbiorowych i organizacji oraz strukturalnym i instytucjonalnym uwarunkowaniom życia społecznego i politycznego. Uzupełniają je trzy kolejne wymiary: dyskursywny, technologiczno-medialny, ponadnarodowy, które uwzględniają język, technologię oraz kontekst globalny komunikowania (tab. 4.2).

Tab. 4.2. Poziomy i wymiary analizy komunikacji politycznej

Kategoria	Charakterystyka
Mikropoziom	Działania jednostek, małych grup i nieformalnych zbiorowości funkcjonujących bez udziału zorganizowanych aktorów. Analizuje się wartości, poglądy oraz stosunek do wyborów i mediów
Mezopoziom	Działania organizacji i instytucji (aktorów zorganizowanych), charakteryzujące się trwałością struktur i określonym porządkiem społecznym

³³³ B. Czechowska-Derkacz, *Inforozrywka i tabloidyacja w polskich mediach po 1989 roku w kontekście komunikacji politycznej*, [w:] *Media, biznes, kultura*, t. 2, red. J. Kreft, R. Stopikowski, Wydawnictwo Marpress, Gdańsk 2011, s. 290–298; B. Dobek-Ostrowska, R. Wiszniowski, *Teoria komunikowania publicznego i politycznego. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002, s. 118; P. Pawełczyk, D. Piontek, *Socjotechnika w komunikowaniu politycznym*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1999, s. 47.

³³⁴ B.I. Page, *Choices and Echoes in Presidential Elections*, University of Chicago Press, Chicago 1978, s. 146.

Kategoria	Charakterystyka
Makropoziom	Spółeczeństwo jako całość; analizy teoretyczne i syntetyczne opisujące zjawiska i prawidłowości rozwojowe. Badania empiryczne utrudnione ze względu na złożoność procesów
Metapoziom (dyskursywny)	Reguły i język komunikacji politycznej, struktura sfery publicznej i deliberacja; analizy dyskursu (m.in. w ujęciu habermasowskim) ujawniają normatywne podstawy legitymizacji działań politycznych
Technologiczno-medialny	Wpływ infrastruktury mediów, procesów mediatyzacji i platform cyfrowych (algorytmy, media społecznościowe) na treści, kanały i praktyki komunikacji politycznej
Globalny (ponadnarodowy)	Wymiar między państwami i społeczeństwami; dyplomacja publiczna jako narzędzie <i>soft power</i> oraz budowa wizerunku państwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Abramowicz, *Jürgena Habermasa koncepcja polityki deliberacyjnej jako zastosowanie jego teorii działania komunikacyjnego do projektu obywatelskiego samorządzenia*, „Studia Politologiczne” 2012, Vol. 25, s. 31–47; E.J. Hasibuan, A. Deto Rahmana Putra, A.S. Dirgantari, *The Role of Social Media Algorithms in Shaping Public Opinion During Political Campaigns*, „International Journal of Social and Human” 2024, Vol. 1, No. 2, s. 165–172, DOI: 10.59613/z2sbvw50; S. Michalczyk, *Komunikowanie polityczne...*, op. cit., s. 18; B. Ociepka, *Nowa dyplomacja publiczna – perspektywa teorii stosunków międzynarodowych i komunikowania politycznego*, „Przegląd Strategiczny” 2012, nr 1, s. 129–139, DOI: 10.14746/PS.2012.1.8; E. Zakrzewska, *Aktywność polskich polityków na wybranych platformach social mediowych (Facebook, Instagram i TikTok)*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej” 2024, t. 11, nr 23, s. 132–141, DOI: 10.53259/2024.11.14.

Komunikację polityczną można postrzegać jako rezultat dynamicznego współdziałania trzech podsystemów – politycznego, medialnego i społecznego, funkcjonujących w ramach szeroko rozumianego systemu społecznego. Podsystemy te tworzą sieć powiązań i sprzężeń zwrotnych, ponieważ każdy z nich jednocześnie nadaje i odbiera komunikaty, a ich wzajemne oddziaływanie współkształtują agendę życia publicznego.

Podsystem polityczny obejmuje partie polityczne, organizacje i instytucje władzy na szczeblu centralnym i lokalnym, osoby pełniące funkcje kierownicze oraz aktorów aspirujących do udziału w procesie politycznym.

Podsystem medialny tworzą organizacje medialne: redakcje prasowe, stacje radiowe i telewizyjne, portale internetowe oraz platformy dystrybucji treści, a także pracownicy mediów uczestniczący w tworzeniu i selekcji przekazów.

Podsystem społeczny to obywatele, jednocześnie konsumenci mediów i uczestnicy życia politycznego oraz zróżnicowane organizacje obecne w sferze publicznej.

Relacje pomiędzy podsystemami mają charakter obustronny: media oddziałują na obywateli i aktorów politycznych, ci zaś próbują wpływać na media, a obywatele modulują przekaz przez swoje wybory, zachowania i reakcje. Komunikowanie przebiega równolegle na poziomie interpersonalnym, grupowym, instytucjonalnym i masowym, a jego efekty ujawniają się w sposobach definiowania problemów publicznych oraz kształtowaniu agendy politycznej³³⁵.

Komunikacja pomiędzy aktorami politycznymi a wyborcami może przybierać zarówno formy bezpośrednie, jak i pośrednie. W komunikacji bezpośredniej, obejmującej spotkania, wiece, debaty i wydarzenia plenerowe, dominuje przekaz nadawcy, przy czym odbiorcy dokonują selekcji treści zgodnie ze swoimi potrzebami, filtrami uwagi i uprzednio ukształtowanymi opiniami. Z punktu widzenia aktorów politycznych cele są dwojakie: przekonanie odbiorców i ich mobilizacja, czyli pozyskanie poparcia oraz skłonienie elektoratu do oddania głosu na określonego kandydata. Komunikacja pośrednia realizowana jest za pośrednictwem mediów, które działają według własnej logiki, norm i ograniczeń oraz mogą wzmacniać bądź osłabiać wybrane narracje polityczne³³⁶.

W ostatnich dekadach system komunikacji politycznej podlegał głębokiej transformacji, której dynamika szczególnie widoczna jest po stronie mediów. Dominującą wcześniej rolę telewizji zastąpiło środowisko cyfrowe, w którym platformy społecznościowe, serwisy wideo, podcasty oraz internetowe portale informacyjne tworzą hybrydowy ekosystem dystrybucji treści. Algorytmiczne mechanizmy selekcji i personalizacji przyspieszają obieg informacji oraz promują formaty nastawione na zasięg i emocje, co sprzyja komercjalizacji przekazu politycznego i osłabia znaczenie tradycyjnej logiki redakcyjnej. Równolegle pogłębiła się profesjonalizacja działań aktorów politycznych: znaczenia nabrały kompetencje ekspertów, doradców, analityków danych i konsultantów PR. Współczesne działania kampanijne opierają się na

³³⁵ B. Dobek-Ostrowska, *Media masowe...*, op. cit., s. 113.

³³⁶ S. Michalczyk, *Komunikowanie polityczne...*, op. cit., s. 184.

planowaniu strategicznym, testowaniu komunikatów i stałym monitorowaniu ich skuteczności. Zmiany te silnie oddziałują także na odbiorców. Z jednej strony poszerzają kompetencje obywateli w zakresie odbioru, interpretacji i współtworzenia treści politycznych; z drugiej – rośnie podatność na przeciążenie informacyjne, presję emocjonalnych narracji, selektywną ekspozycję oraz ryzyko manipulacji, co wpływa na pluralizm informacyjny i jakość debaty publicznej³³⁷.

W tym kontekście istotne znaczenie ma etyka komunikacji politycznej. Obejmuje ona rzetelność przekazu, przejrzystość działań oraz poszanowanie prawa obywateli do świadomego wyboru. Odpowiedzialność aktorów politycznych, mediów, regulatorów i organizacji obywatelskich powinna prowadzić do kształtowania transparentnych standardów komunikacji oraz ograniczenia manipulacji i dezinformacji zwłaszcza w środowisku platform cyfrowych. Zachowanie równowagi między logiką walki politycznej a zasadą niezależności mediów pozostaje jednym z kluczowych warunków jakości życia publicznego i funkcjonowania demokratycznej sfery publicznej³³⁸.

Uwarunkowania tych relacji wynikają zarówno ze skuteczności mediów, ich profesjonalnych standardów i ram programowych, jak i z mechanizmów psychologicznych, takich jak spirala milczenia, które wpływają na jawność i odwagę artykulacji poglądów w przestrzeni publicznej. Z punktu widzenia

³³⁷ D. Borowska, N. Rozworska, *Wpływ internetu na sposób komunikowania polityków z elektoratem*, „Acta Politica Polonica” 2022, nr 53, s. 75–87, DOI:10.18276/ap.2022.53-06; A. Grzechynka, *Jak cię widzą, tak cię lajkują. Strategia wykorzystania mediów społecznościowych do budowy marki podmiotów politycznych*, [w:] *Komunikowanie polityczne i publiczne w nowych mediach*, red. A. Grzechynka, K. Szmyd, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie, Kraków 2025, s. 49–69; P. Łokić, *TikTok i X jako narzędzia komunikacji politycznej w kampanii parlamentarnej w 2023 roku w Polsce*, „Studia Społeczno-Polityczne” 2025, Vol. 2, nr 3, s. 45–66, DOI: 10.14746/ssp.2025.2.3; M. Posyłek, *Rola mediów społecznościowych w komunikowaniu politycznym*, „Polityka i Społeczeństwo” 2017, nr 1, s. 131–144, DOI: 10.15584/polispol.2017.1.10.

³³⁸ E.M. Marciniak, *Komunikowanie polityczne w ujęciach interpretacyjnych*, „Studia Politologiczne” 2012, Vol. 25, s. 13–30; W. Rafałowski, *Przesłanki strategiczne prowadzenia w Polsce kampanii wyborczych opartych na odwołaniach do kompetencji i uczciwości*, „Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne” 2023, Vol. 77, s. 225–245, DOI: 10.15804/athena.2023.77.13; A. Rakowska-Trela, *Prawa wyborców w kampanii wyborczej*, „Studia Wyborcze” 2015, t. 20, s. 7–34.

aktorów politycznych mass media pozostają najskuteczniejszym narzędziem dotarcia do wyborców, stąd konsekwentne dążenia do kształtowania agendy medialnej w zgodzie z agendą polityczną. Napięcia pojawiają się wówczas, gdy ambicje maksymalizacji wyniku wyborczego kolidują z zasadą wolności i niezależności mediów w demokracji – próby podporządkowania, wywierania nacisku czy budowania sojuszy medialnych są w praktyce mniej lub bardziej zakamuflowane, lecz wymagają publicznej czujności i normatywnej kontroli³³⁹.

4.2. Promotion-mix w komunikacji politycznej

Współczesna komunikacja polityczna podlega głębokiej transformacji wynikającej z procesów mediatyzacji, cyfryzacji i personalizacji przekazu. Transformacja ta wiąże się również ze zmianą logiki funkcjonowania współczesnych mediów. O ile tradycyjne media masowe opierały się przede wszystkim na jednokierunkowej transmisji przekazu realizowanej przez scentralizowanych nadawców, o tyle media społecznościowe funkcjonują w modelu sieciowym, opartym na interaktywności, natychmiastowości reakcji oraz aktywnym współtworzeniu treści przez użytkowników³⁴⁰. Jednocześnie media społecznościowe, mimo swojego interaktywnego charakteru, również osiągają masowy zasięg oddziaływania i odgrywają istotną rolę w procesie kształtowania opinii publicznej³⁴¹. W rezultacie wykorzystanie technologii cyfrowych oraz danych użytkowników zmienia współczesne formy perswazji i mobilizacji politycznej, redefiniując

³³⁹ B. Dobek-Ostrowska, *Media masowe...*, op. cit., s. 211; A. Pyzikowska, *Teoria agenda-setting i jej zastosowanie*, [w:] *Nauka o komunikowaniu. Podstawowe orientacje teoretyczne*, red. B. Dobek-Ostrowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001, s. 74–80; E. Szczęsna, *Europejska teoria empiryczna: hipoteza spirali milczenia Elisabeth Noelle-Neumann*, [w:] *Nauka o komunikowaniu. Podstawowe orientacje teoretyczne*, red. B. Dobek-Ostrowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001, s. 113–122.

³⁴⁰ A. Werenowska, *Social media marketing (SMM) jako narzędzie komunikacji przedsiębiorstwa z grupami otoczenia*, „Turystyka i Rozwój Regionalny” 2019, nr 12, s. 95–102, DOI: 10.22630/TIRR.2019.12.22.

³⁴¹ K. Fabjaniak-Czerniak, *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, red. K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 173–194.

relacje komunikacyjne we współczesnym społeczeństwie. Rosnące znaczenie interaktywności i natychmiastowości komunikacji sprawia, że działania komunikacyjne coraz częściej opierają się na analizie danych użytkowników oraz dostosowywaniu przekazów do grup odbiorców³⁴². Zmianie ulegają nie tylko formy przekazu, lecz także sama logika komunikowania politycznego, silniej podporządkowana regułom cyfryzacji i personalizacji komunikacji.

Media masowe i społecznościowe, wykorzystanie danych oraz algorytmów zmieniają formy perswazji i mobilizacji, redefiniując relacje władzy w społeczeństwie sieciowym. Rosnące znaczenie interaktywności i natychmiastowości sprawia, że działania polityczne coraz częściej projektowane są w oparciu o analitykę *big data* i mikrosegmentację odbiorców. Zmianie ulegają nie tylko formy przekazu, lecz także logika komunikowania, podporządkowująca politykę regułom cyfryzacji³⁴³.

W teorii marketingu politycznego podkreśla się rolę działań promocyjnych, których zadaniem jest prezentacja oferty politycznej oraz skłonienie wyborców do poparcia określonego kandydata, partii lub programu. Ze względu na niematerialny charakter „produktu” politycznego promocja ta musi być bardziej elastyczna i dynamiczna niż w marketingu ekonomicznym, co sprzyja wykorzystaniu zróżnicowanych form i mechanizmów komunikacyjnych. Jako element zintegrowanych działań marketingowych umożliwia ona komunikację podmiotów politycznych z ich otoczeniem społecznym³⁴⁴. Promocja polityczna obejmuje bezpośrednie formy prezentacji, takie jak wystąpienia i wiece, oraz zaawansowane działania, na przykład kampanie internetowe. Współczesny marketing polityczny nie ogranicza się do kreowania atrakcyjnego wizerunku, lecz wymaga konsekwentnej i skutecznej promocji kandydata, partii lub programu politycznego³⁴⁵.

³⁴² J. Petrykowska, *Komunikacja marketingowa w social media jako przejaw digitalizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 45, s. 255–263, DOI: 10.15584/nsawg.2016.1.26.

³⁴³ B. Dobek-Ostrowska, *Rozwój badań nad komunikowaniem politycznym w Polsce w kontekście światowym*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2023, t. 66, nr 3, s. 11–12 (11–34), DOI: 10.4467/22996362PZ.23.026.18132.

³⁴⁴ J. Muszyński, *Leksykon...*, *op. cit.*, s. 162–167.

³⁴⁵ M. Janik-Wiszniewska, *op. cit.*, s. 171–172.

Komunikacja aktorów politycznych z wyborcami realizowana jest w dużej mierze za pośrednictwem specjalistów ds. wizerunku i marketingu bezpośredniego, odpowiedzialnych za tworzenie baz danych i systemów interakcji. Działania te ujmowane są w ramach koncepcji promotion-mix, obejmującej pięć klasycznych instrumentów: reklamę, public relations i publicity, sprzedaż osobistą, promocję sprzedaży oraz marketing bezpośredni³⁴⁶. Pomimo szybkiego rozwoju technologii cyfrowych tradycyjne formy komunikacji politycznej – reklama, public relations i bezpośrednie spotkania – wciąż odgrywają ważną rolę w kampaniach. Ich znaczenie rośnie zwłaszcza wśród elektoratu mniej aktywnego w przestrzeni cyfrowej, preferującego klasyczne media i osobisty kontakt. Dlatego promotion-mix pozostaje kluczowym elementem strategii, pozwalając dotrzeć do odbiorców ceniących klasyczne kanały i kontakt bezpośredni. Instrumenty promotion-mix przedstawiono w tabeli 4.3.

Tab. 4.3. Instrumenty promotion-mix w komunikacji politycznej

Instrument promotion-mix	Cel	Atuty	Ograniczenia	Przykładowe działania
Reklama	informowanie/ perswazja	zasięg, kontrola przekazu, powtarzalność	niższa wiarygodność niż treści redakcyjne, koszty	spoty TV/radio, ogłoszenia prasowe, outdoor, display online
Public relations	wiarygodność/ relacje	earned media, kapitał zaufania, kontekst redakcyjny	wrażliwość na kryzysy, brak pełnej kontroli	informacje i konferencje prasowe, wywiady, wystąpienia
Sprzedaż osobista	mobilizacja/ GOTV, kształtowanie preferencji	sprzężenie zwrotne, personalizacja, budowa więzi	czasochłonność i pracochłonność	door-to-door (canvassing), spotkania otwarte/środowiskowe
Promocja sprzedaży	bodźce krótkoterminowe	szybki efekt wzmacniający (boost)	krótkotrwałość efektów, ryzyko banalizacji	gadżety, kupony, loterie, limitowane oferty wydarzeń

³⁴⁶ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 842–845; M. Pikul, *Instrumenty komunikowania politycznego i ich determinanty*, „Facta Simonidis” 2009, nr 1, s. 155–162.

Instrument promotion-mix	Cel	Atuty	Ograniczenia	Przykładowe działania
Marketing bezpośredni	personalizacja/ wezwanie do działania (CTA)	ominięcie pośredników, możliwość segmentacji	zależność od jakości baz danych i zgodności z RODO	<i>direct mail</i> , telemarketing, SMS/MMS, strony www

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Budzyński, *Public relations, zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1998, s. 11; B. Dobek-Ostrowska, *Media masowe...*, *op. cit.*, s. 236; M. Janik-Wiszniowska, *Promocja i reklama polityczna*, *op. cit.*, s. 183–187; A. Kasińska-Metryka, *Reklama polityczna w Polsce. Teoria i praktyka*, [w:] *Marketing polityczny, założenia teoretyczne, reguły działania, praktyka kampanijna*, red. M. Kolczyński, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2005, s. 136; P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *op. cit.*, s. 842–846, 863–875, 895–900, 907–911, 922–923; P. Kotler, K.L. Keller, A. Chernev, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2025, s. 335; S. Michalczyk, *Komunikowanie polityczne...*, *op. cit.*, s. 248–250.

Reklama to jedno z podstawowych narzędzi komunikacji z wyborcami, mające długą historię, sięgającą starożytności³⁴⁷. Według Philipa Kotlera, Gary’ego Armstronga, Johna Saundersa i Veroniki Wong reklama obejmuje „wszelką płatną postać bezosobowej prezentacji i promocji idei, dóbr oraz usług przez dającego się zidentyfikować nadawcę”³⁴⁸. Definicja ta odzwierciedla klasyczne podejście do reklamy, akcentując jej płatny, jednokierunkowy oraz masowy charakter. Dwie dekady później P. Kotler wraz z Kevinem Lane Kellerem i Alexandrem Chernevem rozszerzyli definicję reklamy, wskazując, że obejmuje ona:

*każdą prezentację i promocję idei, towarów, usług i marek przez zidentyfikowanego sponsora z wykorzystaniem mediów płatnych. Reklamodawca zwykle dokonuje zakupu czasu w mediach (w przypadku reklamy telewizyjnej i radiowej) lub powierzchni reklamowej (w przypadku reklamy drukowanej) w celu komunikowania swojego przekazu docelowym odbiorcom*³⁴⁹.

³⁴⁷ S. Giuntoli, *Sztuka i historia Pompejów*, Bonechi, Łódź 1998, s. 61–62.

³⁴⁸ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *op. cit.*, s. 824.

³⁴⁹ P. Kotler, K.L. Keller, A. Chernev, *Marketing*, *op. cit.*, s. 335.

To współczesne ujęcie silniej akcentuje znaczenie marki, różnorodności kanałów komunikacji oraz strategicznego projektowania przekazu dostosowanego do określonych grup odbiorców. Reklama pozostaje więc formą płatnej promocji, jednak funkcjonuje obecnie w znacznie bardziej złożonym i wielokanałowym środowisku komunikacyjnym, w którym coraz większe znaczenie mają personalizacja przekazu, integracja mediów oraz budowanie długofalowych relacji z odbiorcą.

W ujęciu komunikacyjnym reklama organizuje przekaz, zmniejsza niepewność odbiorcy i podnosi atrakcyjność oferty. Jako masowa, pośrednia i jednokierunkowa forma perswazji łączy warstwę informacyjną i promocyjną, a jej funkcje to: informowanie (pionierska), przekonywanie (konkurencyjna) i przypominanie (utrwalająca). W polityce celem jest poparcie dla kandydata (reklama personalna) lub partii (instytucjonalna)³⁵⁰. Reklama polityczna nie jest prostym odpowiednikiem działań komercyjnych, bo „produktem” jest niematerialna obietnica realizacji programu. Wymaga więc zabiegów uwiarygodniających przekaz. Definiuje się ją jako zbiór koncepcji i działań, których celem jest przekazywanie społeczeństwu informacji o ofercie politycznej oraz skłanianie obywateli do jej poparcia³⁵¹. Wykorzystuje zróżnicowane media, takie jak: telewizja, radio, prasa, internet, billboardy oraz reklama mobilna, które pełnią funkcję pośredników umożliwiających dotarcie do szerokiego grona odbiorców oddalonych w czasie i przestrzeni³⁵². Jej ograniczeniem pozostaje płatny i w pełni kontrolowany charakter, przez co bywa postrzegana jako przekaz propagandowy, co może osłabić jej wiarygodność i skuteczność³⁵³.

Specyfika „produktu” politycznego sprawia, że dotarcie do wyborców wymaga budowania relacyjności i więzi emocjonalnych³⁵⁴. Tę funkcję realizuje **public relations** – planowa, ciągła działalność oparta na badaniach,

³⁵⁰ A. Kasińska-Metryka, *Reklama polityczna w Polsce. Teoria i praktyka*, [w:] *Marketing polityczny, założenia teoretyczne, reguły działania, praktyka kampanijna*, red. M. Kolczyński, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2005, s. 136.

³⁵¹ *Ibidem*, s. 137.

³⁵² B. Dobek-Ostrowska, *Media masowe...*, *op. cit.*, s. 236.

³⁵³ J. Muszyński, *Teoria marketingu politycznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Warszawa 2004, s. 219.

³⁵⁴ *Ibidem*.

mająca kształtować pożądany wizerunek i ułatwić realizację celów³⁵⁵. W polityce public relations buduje relacje między aktorami a otoczeniem, wspiera rozwiązywanie problemów i pozyskiwanie przychylności, a w ujęciu węższym – sukces wyborczy jednostkowych aktorów. Wyróżniają go dwie cechy: integralność z polityką (wpływ na relacje wewnętrzne) oraz powszechność odbiorcy (społeczeństwo, nie tylko „klienci”)³⁵⁶. Skuteczny PR wymaga selekcji treści i doboru kanałów: komunikacji bezpośredniej (przemówienia, spotkania publiczne, wykłady, odczyty, referaty, festyny, jubileusze, spotkania na szczycie czy wizyty państwowe) oraz pośredniej – *media relations* (wywiady, informacje, konferencje prasowe)³⁵⁷. Synergia reklamy i PR w ramach promotion-mix zwiększa efekty, ale wymaga spójnego planu i właściwych proporcji.

Kolejnym elementem promotion-mix jest **sprzedaż osobista**, jedna z najstarszych form promocji, oparta na bezpośredniej komunikacji interpersonalnej i budowaniu relacji społecznych³⁵⁸. W polityce to kontakt twarzą w twarz (polityk lub jego przedstawiciel–wyborca). Szczególnie silnie działa w fazach kształtowania preferencji i mobilizacji do głosowania (GOTV – *get out the vote*, zachęcanie do oddania głosu)³⁵⁹. Małgorzata Janik-Wiszniowska wskazuje trzy cechy odpowiedzialne za efektywność tej formy komunikacji³⁶⁰:

1. bezpośrednia konfrontacja – umożliwia obserwację reakcji i dostosowanie przekazu;
2. budowanie relacji – sprzyja powstawaniu więzi wzmacniających zaufanie;
3. możliwość odpowiedzi – rozmowa w cztery oczy skłania wyborcę do odpowiedniej reakcji.

W praktyce to sieć kontaktów osobistych służących dotarciu do elektoratu, budowaniu bazy sympatyków i rozpoznawaniu map aktywności. Taki profil

³⁵⁵ W. Budzyński, *op. cit.*, s. 11.

³⁵⁶ S. Michalczyk, *Komunikowanie polityczne...*, *op. cit.*, s. 248–250.

³⁵⁷ M. Gierszewski, *Public relations. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 145–150.

³⁵⁸ J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 122.

³⁵⁹ Y. Bhatti, J.O. Dahlgaard, J.H. Hansen, K.M. Hansen, *Is door-to-door canvassing effective in Europe? Evidence from a meta-study across six European countries*, „British Journal of Political Science” 2019, nr 49, s. 279–290, DOI: 10.1017/S0007123416000521.

³⁶⁰ M. Janik-Wiszniowska, *op. cit.*, s. 186–187.

przestrzenny pozwala prowadzić długotrwałą komunikację i racjonalnie gospodarować zasobami³⁶¹.

Do najczęściej stosowanych form kontaktów osobistych należą³⁶²:

- rozmowy przy stoliku, które służą zebraniu przez sztaby wyborcze podpisów popierających kandydatury polityków;
- *door-to-door* – współcześnie określana jako *canvassing* (zmodernizowana forma sprzedaży osobistej) – polega na odwiedzaniu potencjalnych wyborców w ich domach. Celem jest zaprezentowanie oferty politycznej, kształtowanie postaw i budowanie relacji. Wysoka efektywność tej formy wynika z symetrycznej komunikacji i możliwości zbierania danych o preferencjach wyborców;
- spotkania otwarte – budują wizerunek kandydata lub partii politycznej i pozwalają dotrzeć do zwolenników oraz wyborców niezdecydowanych. Jeśli przyciągają uwagę mediów, ich zasięg znacząco wzrasta;
- imprezy otwarte (*plug-in events*) – udział kandydatów w lokalnych wydarzeniach pozwala identyfikować się z grupami społecznymi i wartościami. Relacje z tych wydarzeń często pojawiają się w mediach, co stanowi dodatkową, bezpłatną formę promocji;
- spotkania środowiskowe – spotkania z wybranymi grupami wyborców zainteresowanych konkretnymi elementami programu.

Elementy promotion-mix w polityce obejmują także **promocję sprzedaży**, określaną mianem działań uzupełniających. Oparta na krótkotrwałych bodźcach, zwiększa postrzeganą wartość oferty³⁶³. W polityce wykorzystywana jest rzadziej, dopełnia inne aktywności komunikacyjne.

³⁶¹ M. Obrębska, *Marketing polityczny w kampanii wyborczej. Studium wyborów samorządowych w Bytomiu w 2006 roku*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 98.

³⁶² T. Chmielewski, K. Malinowski, *Door-to-door jako instrument aktywizacji wyborców*, [w:] *Marketing polityczny w poszukiwaniu strategii wyborczego sukcesu*, red. M. Jeziński, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 266–267, 293–294; W. Cwalina, A. Falkowski, *Marketing polityczny. Perspektywa psychologiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 390; N. de Barbaro, *Dojść do głosu. Radykalnie praktyczny przewodnik po kampanii wyborczej*, Znak, Kraków 2005, s. 236.

³⁶³ J. Miroński, *Komunikowanie marketingowe*, [w:] *Komunikowanie w perspektywie ekonomicznej i społecznej*, red. B. Jung, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2001, s. 93.

Ostatnim z elementów jest **marketing bezpośredni**. Początkowo termin ten odnosił się do sprzedaży wysyłkowej i pocztowej, jednak wraz z rozwojem technologii przekształcił się w interaktywny system komunikacji wykorzystujący różne media, mający na celu wywołanie określonej reakcji³⁶⁴. W polityce pozwala na komunikację bez udziału mediów oraz budowanie bezpośrednich relacji z wyborcami. Do najważniejszych form marketingu bezpośredniego należą:

- katalogi sylwetek kandydatów – wywodzące się z marketingu pocztowego. Ze względu na objętość i opracowanie traktowane jako odrębna forma. Ich skuteczność zależy od jakości baz danych (adresy, preferencje z badań)³⁶⁵;
- telemarketing, czyli marketing telefoniczny, wykorzystywany głównie do pozyskiwania funduszy oraz budowania relacji z wyborcami popierającymi danego kandydata³⁶⁶;
- direct mail, czyli wysyłanie listów do wyborców za pośrednictwem poczty tradycyjnej lub elektronicznej. Narzędzie to umożliwia dotarcie do precyzyjnie określonej grupy odbiorców poprzez przesłanie spersonalizowanych wiadomości zawierających konkretny przekaz polityczny³⁶⁷;
- wiadomości tekstowe – SMS (*Short Message Service*), MMS (*Multimedia Messaging Service*) – stanowią obecnie jedne z prostszych, a jednocześnie najbardziej bezpośrednich narzędzi wykorzystywanych w komunikacji politycznej. Są to bezpośrednie, szybkie i krótkie spersonalizowane treści. MMS wzbogaca przekaz o obraz i dźwięk, zwiększając jego atrakcyjność i siłę oddziaływania. Obie formy umożliwiają personalizację treści i ominięcie pośredników, co czyni je skutecznymi w dotarciu do konkretnych grup wyborców³⁶⁸;

³⁶⁴ E. Ciborska, *Marketingowe funkcje mediów*, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Ciechanów 2001, s. 135–136.

³⁶⁵ M. Janik-Wiszniowska, *op. cit.*, s. 183.

³⁶⁶ M. Mazur, *Marketing polityczny, studium porównawcze prezydenckich kampanii wyborczych w USA i w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 129; M. Trojanowski, *Marketing bezpośredni. Koncepcja – zarządzanie – instrumenty*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2010, s. 343.

³⁶⁷ M. Stone, A. Bond, E. Blake, *Marketing bezpośredni i interaktywny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 135–149; M. Janik-Wiszniowska, *op. cit.*, s. 183.

³⁶⁸ S. Trzeciak, *Marketing polityczny w Internecie*, Wydawnictwo HELION, Warszawa 2010, s. 112–114.

- strony internetowe kandydatów i partii politycznych wywodzą się z tradycyjnych form przekazu, służących przede wszystkim prezentacji programu i podstawowych informacji. Rozwój technologii sprawił jednak, że zostały one znacząco uwspółcześnione: z prostych witryn informacyjnych przekształciły się w dynamiczne, stale aktualizowane miejsca kontaktu z wyborcami. Wciąż pełnią funkcję klasycznego źródła informacji, ale jednocześnie stały się naturalnym pomostem prowadzącym ku nowoczesnym instrumentom komunikacji politycznej³⁶⁹.

Promotion-mix w komunikacji politycznej pokazuje, że działania promocyjne nie są jedynie dodatkiem do polityki, lecz jednym z głównych sposobów jej funkcjonowania we współczesnym świecie. Zastosowanie różnych elementów komunikacji pozwala nie tylko przekazywać treści programów, ale także budować relacje i zaufanie między aktorami politycznymi a wyborcami. Kluczowe znaczenie ma tu spójność i umiejętne łączenie poszczególnych form komunikacji, a nie ich mechaniczne wykorzystanie. Marketing-mix porządkuje więc proces docierania do elektoratu i wpływa na sposób postrzegania polityki jako obszaru dialogu, a nie wyłącznie rywalizacji wyborczej.

4.3. Komunikacja polityczna w hybrydowym środowisku

Dynamiczny rozwój mediów masowych, a następnie cyfrowych, sprawił, że współczesna polityka coraz wyraźniej podporządkowuje się logice przekazu medialnego. Media nie tylko relacjonują wydarzenia, lecz także je selekcjonują, interpretują i hierarchizują, kształtując sposób postrzegania rzeczywistości politycznej. Internet oraz komunikacja sieciowa przyspieszyły obieg informacji i rozproszyły debatę publiczną pomiędzy media tradycyjne, platformy

³⁶⁹ B. Dobek-Ostrowska, P. Baranowski, *Witryny internetowe partii politycznych jako narzędzie komunikowania wyborczego w kampanii parlamentarnej w 2011 roku*, „Studia Politologiczne” 2012, Vol. 24, s. 104–131.

społecznościowe i oddolne inicjatywy³⁷⁰. W rezultacie komunikacja polityczna łączy dziś elementy klasycznych modeli komunikowania z logiką cyfrową – szybką, skrótową, wizualną i silnie emocjonalną, opartą na mechanizmach rywalizacji o uwagę. Coraz większą rolę odgrywają algorytmy i narzędzia personalizacji treści, które decydują o widoczności przekazów, a także rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji³⁷¹. Zmieniają się również środki komunikowania: obok tradycyjnych wypowiedzi, faktów i komunikatów językowych istotnego znaczenia nabierają przekazy niewerbalne oraz formaty cyfrowe – wizualne, interaktywne i algorytmicznie dystrybuowane. W efekcie współczesna komunikacja polityczna funkcjonuje w wielokanałowym i hybrydowym środowisku, w którym treści nieustannie krążą, są przetwarzane, reinterpretowane i adaptowane do specyfiki różnych platform³⁷².

Współczesna komunikacja polityczna nie przypomina już prostego przekazu „od nadawcy do odbiorcy” realizowanego przez kilka dominujących mediów. Funkcjonuje jako złożony hybrydowy ekosystem kanałów, formatów i praktyk: od telewizji i radia, przez portale społecznościowe i informacyjne, komunikatory, newslettery, treści wideo, aż po reklamy spersonalizowane i działania oparte na danych. Kluczowe jest przenikanie się tych sfer: to samo wydarzenie może być najpierw relacją telewizyjną, potem klipem w social mediach, następnie memem, komentarzem influencerów i w skrajnych przypadkach „fake newsem”³⁷³.

Hybrydowość nie oznacza więc prostego współistnienia klasycznych i nowych mediów, ale łączenie ich logik w jednym, współzależnym obiegu

³⁷⁰ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne...*, op. cit., s. 158–159; B. McNair, *An Introduction to Political Communication*, Routledge, London–New York 2003, s. 3–29.

³⁷¹ P. Pawełczyk, D. Piontek, op. cit., s. 42.

³⁷² A. Stępień, *Wpływ nowych technologii medialnych na komunikację polityczną*, [w:] *Mediatyzacja kampanii politycznych*, red. M. Kolczyński, M. Mazur, S. Michalczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2009, s. 229–240.

³⁷³ M. Adamik-Szysiak, *Strategie komunikowania podmiotów politycznych w Polsce w mediach społecznościowych*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2018, s. 77–78; T.A. Chadwick, *The Hybrid Media System: Politics and Power*, Oxford University Press, Oxford 2013, s. 1–2; DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199759477.001.0001; T. Sasińska-Klas, *Mediatyzacja a medializacja sfery publicznej*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2014, t. 57, nr 2, s. 162–175, DOI: 10.4467/2299-6362PZ.14.008.2329.

informacji. W takim układzie przewagę zyskują aktorzy polityczni zdolni do sterowania przepływami: inicjowania tematów, wzmacniania zasięgu, przekształcania formatu (od materiału telewizyjnego po mikroklip i mem) oraz szybkiego dopasowywania komunikatu do różnych platform i odbiorców. Sprzyja temu datafikacja i personalizacja przekazu, oparte na danych odbiorców i mechanizmach widoczności platform, które przyspieszają cykl informacji politycznej oraz skracają dystans między komunikacją bezpośrednią i pośrednią³⁷⁴.

Hybrydowe środowisko komunikacji wyznacza dziś warunki rywalizacji politycznej. Przewagę osiągają podmioty, które potrafią spójnie prowadzić przekaz w wielu kanałach, łączyć różne formaty (od form dłuższych po krótkie treści) i utrzymywać zainteresowanie odbiorców. Jednocześnie ta sama dynamika, sprzyjająca szybkiemu rozprzestrzenianiu treści i mobilizacji, zwiększa podatność komunikacji na zniekształcenia, takie jak dezinformacja, przekazy polaryzujące czy gwałtowna eskalacja kryzysów³⁷⁵.

Na tym tle wyłania się szeroki wachlarz praktyk komunikacyjnych: media społecznościowe, transmisje na żywo, blogi, vlogi i podcasty, newslettery oraz środowiska partycypacyjne Web 2.0. Równolegle funkcjonują rozwiązania wspierające komunikację: mikrotargeting, szyfrowane komunikatory, krótkie formy wideo i twórcy-influencerzy, reklama programatyczna, testy A/B, chatboty i systemy konwersacyjnej AI, a także deepfaki.

Szczególną rolę w tym układzie odgrywają **media społecznościowe** (X/ Twitter, Facebook, TikTok, Instagram, YouTube), które umożliwiają politykom bezpośredni kontakt z odbiorcami, z pominięciem tradycyjnych pośredników medialnych i filtrów redakcyjnych. Mechanizmy działania tych platform sprawiają, że największą widoczność zyskują komunikaty krótkie, atrakcyjne wizualnie i pobudzające emocje, ponieważ to one mobilizują odbiorców do aktywności w postaci reakcji, komentarzy i udostępnień. To wzmacnia personalizację

³⁷⁴ R. Szwed, *Kryzys informacji w zmediatyzowanej sferze publicznej – od mediów tradycyjnych do hybrydowych platform komunikacyjnych*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2021, t. 13, nr 1, s. 151–166, DOI: 10.18290/rns21491.10.

³⁷⁵ D. Borowska, N. Rozworska, *op. cit.*, s. 75–87; A. Stępińska, *Obywatele w środowisku informacji politycznej: obszary badań i wyzwania metodologiczne*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2023, t. 66, nr 4, s. 11–26, DOI: 10.4467/22996362PZ.23.036.18670.

komunikatów (precyzyjne targetowanie) i polaryzację debaty. Równocześnie odbiorcy nie są bierni: reinterpretują treści, tworzą memy, nadają nowe konteksty. W efekcie przekaz polityczny nie ma jednokierunkowego charakteru – podlega nieustającej reinterpretacji i cyrkulacji³⁷⁶.

W ostatnich latach wyraźnie wzrosło znaczenie **transmisji na żywo (live streaming)**, które stały się jednym z najbardziej efektywnych narzędzi współczesnej komunikacji politycznej. Pozwalają natychmiast reagować na wydarzenia, budować wrażenie autentyczności i utrzymywać bezpośredni kontakt z odbiorcami. Dzięki komentarzom w czasie rzeczywistym, sesjom Q&A³⁷⁷ oraz prezentowaniu zakulisowych aspektów działań wzmacniają personalny, relacyjny charakter przekazu i wpisują się w logikę mediatyzacji polityki, zwiększając jej dynamikę, wizualność i emocjonalność³⁷⁸. *Live streaming* odchodzi od jednokierunkowego modelu komunikacji, oferując formę bardziej angażującą i interaktywną, która skutecznie mobilizuje odbiorców i wzmacnia obecność polityków w środowisku medialnym³⁷⁹.

W hybrydowym środowisku medialnym **blogi, vlogi i podcasty** zajmują ważne miejsce jako kanały oferujące pogłębione, analityczne treści. Stanowią ważne narzędzie komunikacji polityków, ekspertów i organizacji, pozwalając

³⁷⁶ M. Adamik-Szysiak, *op. cit.*, s. 77–83, 161–210; S. Mańkowski, *Political Communication on Social Media During Poland's 2020 Presidential Campaign*, „Przegląd Politologiczny” 2023, nr 2, s. 119–127, DOI: 10.14746/pp.2023.28.2.8; A. Olszanecka-Marmola, M. Marmola, K. Darmoń, A. Maślak, *TikTok jako narzędzie budowania wizerunku politycznego: studium empiryczne oddziaływania przekazów na TikToku na odbiór polskich polityków*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio K” 2024, Vol. 31, nr 2, s. 73–87, DOI: 10.17951/k.2024.31.2.67-90; B. Pietrzyk, *Nowa komunikacja polityczna: Twitter Andrzeja Dudy*, „Polityka i Społeczeństwo” 2017, nr 4, s. 167–179, DOI: 10.15584/polispol.2017.4.12.

³⁷⁷ Q&A (*Questions and Answers*) – interaktywny moduł spotkania, podczas którego uczestnicy formułują pytania, a prelegent udziela na nie merytorycznych, wyjaśniających odpowiedzi.

³⁷⁸ J. Majkowski, *Interakcja w czasie rzeczywistym: Livestreaming jako narzędzie budowania zaangażowania odbiorców*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2024, t. 16, nr 3, s. 199–216, DOI: 10.18290/rns2024.0031; S. Papathanassopoulos, I. Giannouli, *Political Communication in the Age of Platforms*, „Encyclopedia” 2025, Vol. 5, No. 2, s. 1–15, DOI: 10.3390/encyclopedia5020077.

³⁷⁹ J. Napieralski, *Mediatyzacja polityki. Konieczność, zagrożenie czy alternatywa?*, „Refleksje. Pismo naukowe studentów i doktorantów WNPiD UAM”, 2010, nr 2, s. 23–34.

wyjsć poza szybkie, emocjonalne formaty charakterystyczne dla mediów społecznościowych, dostarczając materiałów bardziej refleksyjnych i merytorycznych. Choć nie zawsze wywołują natychmiastową reakcję, tworzą trwałe repozytoria wiedzy, do których można wracać po rzetelne informacje. Jednocześnie stanowią zasób wykorzystywany w innych kanałach komunikacyjnych, gdzie ich fragmenty są przetwarzane, cytowane i reinterpretowane, co dodatkowo wzmacnia ich rolę w szerszym ekosystemie informacyjnym³⁸⁰.

Newslettery i e-mail marketing umożliwiają bezpośrednie dotarcie do wyborców z pominięciem tradycyjnych mediów oraz algorytmów. Wspierają budowę stałej bazy sympatyków, wzmacniają ich zaangażowanie dzięki regularnym i spersonalizowanym treściom³⁸¹. Newslettery pełnią funkcje zarówno informacyjne, jak i mobilizacyjne, natomiast e-mailing często kieruje odbiorców do bardziej rozbudowanych treści (programy, analizy czy relacje z wydarzeń), wspierając świadome i refleksyjne uczestnictwo w życiu publicznym³⁸². W strategii kampanijnej newsletter, jako elektroniczny biuletyn, pozwala łączyć różne formaty treści, a jego niezależność od algorytmów i zasięgów sprawia, że jest stabilnym narzędziem długofalowego budowania zaufania, uzupełniając bardziej zmienne działania w mediach społecznościowych³⁸³.

Wraz z rozwojem środowiska **Web 2.0**, czyli nowoczesnych serwisów internetowych, komunikacja polityczna zyskała nowy wymiar interaktywności.

³⁸⁰ K. Burno, *Blog jako nowa forma komunikowania politycznego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013, s. 9–16; R.U. Nadeem, *Political Vlogs on YouTube and Their Role in the Promotion of Hate Speech*, „Annals of Human and Social Sciences” 2023, Vol. 4, No. 4, s. 481–489, DOI: 10.35484/ahss.2023(4-IV)47; Y. Sang, S. Park, J. Kim, S. Park, *News Podcast Use, Press Freedom, and Political Participation: A Cross National Study of 38 Countries*, „International Journal of Communication” 2023, Vol. 17, s. 1402–1424.

³⁸¹ B.H. Bladocha, *Internet jako źródło komunikacji polityków z wyborcami*, „Zeszyty Naukowe Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach. Studia z Nauk Społecznych” 2009, nr 2, s. 69–79.

³⁸² M. Furmankiewicz, P. Ziuziański, *Newsletter jako efektywne narzędzie e-mail marketingu w zarządzaniu relacjami z klientami*, [w:] *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, t. 1, red. Z.E. Zieliński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce 2013, s. 327–334.

³⁸³ K. Gielarek-Gorczyca, *Przyszłość marketingu politycznego – przegląd wybranych trendów w erze nowych technologii i interaktywnej komunikacji*, „Marketing i Rynek” 2024, t. 31, nr 9, s. 52–60, DOI: 10.33226/1231-7853.2024.9.5.

Odbiorcy, którzy dotąd byli traktowani głównie jako pasywni adresaci przekazu, stali się współuczestnikami procesu komunikacji. Fora internetowe, sekcje komentarzy, platformy konsultacyjne oraz narzędzia umożliwiające współtworzenie treści pozwalają obywatelom nie tylko reagować na komunikaty polityczne, ale również kształtować debatę publiczną i wpływać na kierunki działań instytucji. Dzięki nim możliwe staje się szybsze identyfikowanie problemów społecznych, testowanie pomysłów politycznych oraz prowadzenie bieżącej dyskusji z elektoratem, co jeszcze dekadę temu było trudne do osiągnięcia w tradycyjnych mediach³⁸⁴.

Jednocześnie interaktywność przestrzeni cyfrowych niesie ze sobą istotne zagrożenia. *Astroturfing*, boty oraz skoordynowane kampanie dezinformacyjne mogą zaburzać autentyczność debaty, tworząc pozorne wrażenie oddolnego poparcia bądź sprzeciwu. Z tego względu warunkiem demokratycznej wartości partycypacji online staje się przejrzysta moderacja, jasno określone zasady udziału oraz mechanizmy przeciwdziałania manipulacji. Tylko w takich warunkach narzędzia Web 2.0 mogą realnie wzmacniać dialog polityczny, budować kapitał społeczny i wspierać deliberację, zamiast pogłębiać polaryzację³⁸⁵.

Partycypacja sieciowa staje się dziś ważnym elementem komunikacji politycznej: pozwala politykom szybciej reagować na nastroje społeczne, angażuje obywateli w wyrażanie opinii i uzupełnia tradycyjne formy kontaktu o narzędzia cyfrowe sprzyjające bardziej otwartej i responsywnej debacie publicznej. Wraz z rozwojem hybrydowego środowiska medialnego do obiegu komunikacji politycznej dołączają coraz bardziej zaawansowane instrumenty. Działają one często poza bezpośrednim wzrokiem odbiorców, lecz znacząco wpływają na sposób prowadzenia kampanii i kształtowania opinii publicznej jako ukryta, ale kluczowa warstwa współczesnej infrastruktury komunikacyjnej. Do takich mechanizmów należą:

³⁸⁴ B. García-Orosa, *Disinformation, Social Media, Bots, and Astroturfing: The Fourth Wave of Digital Democracy*, „Profesional de la información” 2021, Vol. 30, No. 6, s. 1–9, DOI: 10.3145/epi.2021.nov.03.

³⁸⁵ P. Limilia, *How People Perceive and Engage with Political Astroturfing Accounts*, „Communication Research and Practice” 2025, Vol. 11, No. 4, s. 512–529, DOI: 10.1080/22041451.2025.2531637.

- mikrotargeting – umożliwia konstruowanie zróżnicowanych przekazów dopasowanych do ściśle określonych segmentów elektoratu (ton, styl, emocje, wizualia). Taka wielowarstwowość przekazu wzmacnia jego skuteczność, ale prowadzi zarazem do dalszej fragmentaryzacji przestrzeni publicznej, w której obywatele mogą otrzymywać skrajnie odmienne obrazy tych samych wydarzeń politycznych³⁸⁶;
- szyfrowane komunikatory (WhatsApp, Telegram, Signal) – tworzą przestrzeń, w której treści krążą poza sferą widzialności tradycyjnych mediów i algorytmów platform społecznościowych. Stają się nieformalnymi kanałami dystrybucji komentarzy, nagrań i instrukcji organizacyjnych, a ich intymny charakter sprzyja szybkiemu rozprzestrzenianiu informacji, również tych trudnych do zweryfikowania. Treści krążące w komunikatorach często przenikają do otwartych platform, kształtując narrację³⁸⁷;
- influencerzy i twórcy krótkich form wideo – funkcjonują na styku polityki i kultury popularnej. Interpretują wydarzenia publiczne w sposób atrakcyjny wizualnie, emocjonalny i zgodny z rytmem mediów społecznościowych, dzięki czemu docierają do osób, które nie śledzą polityki w tradycyjnych źródłach. Ich materiały (memy, relacje, komentarze, parodie) stają się częścią szerszej cyrkulacji treści i znacząco wpływają na sposób, w jaki odbiorcy interpretują bieżące konflikty polityczne³⁸⁸;
- reklama programatyczna – oparta na mikrotargetingu, wykorzystuje algorytmiczne mechanizmy pozwalające precyzyjnie kierować przekazy do wybranych segmentów odbiorców. Tego typu komunikacja, która w dużej

³⁸⁶ J. Robaczyński, *Rola mikrotargetingu w komunikacji marketingowej w polityce oraz innych branżach*, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne” 2022, nr 39, s. 147–164, DOI: 10.19195/1733-5779.39.9.

³⁸⁷ M. Ickiewicz-Sawicka, *Propaganda i dezinformacja – zarządzanie informacją w przestrzeni medialnej. Od klasycznych środków masowego przekazu do internetowych mediów społecznościowych*, „Akademia Zarządzania” 2025, nr 9, s. 266–279, DOI: 10.24427/az-2025-0014.

³⁸⁸ D. Harf, D. Schmuck, *Prevalence, Presentation, and Popularity of Political Topics in Social Media Influencers' Content Across Two Countries*, „Political Communication” 2025, nr 42, s. 351–381, DOI: 10.1080/10584609.2024.2406809; W. Patrzalek, J. Wardzała, *Influencerzy i media społecznościowe – mobilne wspólnoty zainteresowań w kontekście zachowań młodych konsumentów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 526, s. 88–98, DOI: 10.15611/pn.2018.526.08.

mierze jest niewidoczna dla osób spoza grupy docelowej, pogłębia asymetrię informacyjną i utrudnia społeczną kontrolę nad treściami wyborczymi. W odpowiedzi pojawiają się regulacje nakładające obowiązek oznaczania i archiwizowania reklam politycznych, jednak praktyka nadal wyprzedza ramy prawne, tworząc obszary nieprzejrzystości w kampaniach cyfrowych³⁸⁹;

- testy A/B – umożliwiają selekcjonowanie najbardziej angażujących wersji komunikatów. Dzięki wykorzystaniu narzędzi opartych na sztucznej inteligencji kampanie testują równolegle setki wariantów treści, od nagłówków po elementy wizualne, a następnie optymalizują przekaz w oparciu o wyniki tych mikroeksperymentów. Praktyka ta obejmuje nie tylko media społecznościowe, lecz także SMS-y, mailing czy reklamy online, czyniąc kampanie strukturami funkcjonującymi w trybie stałego dostrajania³⁹⁰.

Do instrumentów, które wprowadzają nową jakość w relacji między politykami a obywatelami, należą także **chatboty i systemy konwersacyjnej AI**. Umożliwiają tworzenie wirtualnych „asystentów kampanijnych”, prowadzących spersonalizowane rozmowy, udzielających wyjaśnień i odpowiadających na pytania wyborców w czasie rzeczywistym. Choć narzędzia te zwiększają dostępność informacji i intensyfikują kontakt, rodzą także pytania o rzetelność generowanych treści i ryzyko manipulacji informacją³⁹¹.

Najpoważniejszym wyzwaniem w tym obszarze pozostają **deepfaki** – hiperrealistyczne nagrania generowane przez sztuczną inteligencję, przypisujące politykom słowa lub działania, które nigdy nie miały miejsca. Ich szybka cyrkulacja i trudność wykrywania sprawiają, że fałszywe materiały mogą

³⁸⁹ T. Dobber, S. Kruikemeier, N. Helberger, E. Goodman, *Shielding citizens? Understanding the impact of political advertisement transparency information*, „New Media & Society” 2024, Vol. 26, s. 6715–6735, DOI: 10.1177/14614448231157640.

³⁹⁰ K. Haenschen, C. Cilke, A. Boal, *Testing, Testing: Identifying Contemporary Analytics Practices in Digital Politics*, „Journal of Quantitative Description: Digital Media” 2023, No. 33, s. 1–33, DOI: 10.51685/jqd.2023.012.

³⁹¹ J.B. Taylor, S. Richey, *AI chatbots and political learning*, „Journal of Information Technology & Politics” 2024, No. 23, s. 1–11, DOI: 10.1080/19331681.2024.2422929.

wywoływać reakcje społeczne, zanim zostaną podważone, osłabiając zaufanie i zaburzając procesy wyborcze³⁹².

Mimo rosnącej złożoności narzędzi cyfrowych dużą rolę wciąż odgrywają proste formy bezpośredniego kontaktu, takie jak **SMS-y wysyłane w modelu peer-to-peer**. Pozwalają one mobilizować wyborców, przypominać o terminach głosowania i uzupełniać działania prowadzone w mediach społecznościowych o bardziej osobisty wymiar interakcji³⁹³.

W środowisku cyfrowym skutecznym sposobem nadawania sensu wydarzeniom politycznym są **memy**. Łączą humor, uproszczenie i emocje, szybko krążą w ideologicznie jednorodnych wspólnotach, wzmacniając polaryzację i tworząc alternatywne interpretacje zdarzeń. W praktyce stają się równoległym językiem polityki, który potrafi formatować narracje równie skutecznie jak oficjalne komunikaty³⁹⁴.

Przy doborze narzędzi komunikacji politycznej warto stosować podejście sytuacyjne, czyli dobierać formy i kanały przekazu do konkretnych uwarunkowań: celu kampanii, profilu elektoratu, kontekstu społecznego i medialnego oraz aktualnej dynamiki wydarzeń. Nie istnieje jedno uniwersalne narzędzie skuteczne w każdej sytuacji, wszystkie mają swoje silne i słabe strony (tab. 4.4).

Tab. 4.4. Silne i słabe strony wybranych narzędzi komunikacji w polityce

Narzędzie	Silne strony	Słabe strony
Media społecznościowe	zasięg, bezpośredniość, wiralność	polaryzacja, emocjonalizacja, dezinformacja
Transmisje na żywo	autentyczność, interakcja	manipulacja emocjami, inscenizacja
Mikrotargeting	precyzja, efektywność	segmentacja społeczna, niejawność przekazu

³⁹² K. Mularz, *Deepfake as a Generator of Fictitious Content and Real Distrust*, „Dydaktyka Informatyki” 2024, nr 19, s. 52–77, DOI: 10.15584/di.2024.19.5.

³⁹³ S. Hirvonen, M. Lassander, L. Sääksvuori, J. Tukiainen, *Who is Mobilized to Vote by Short Text Messages? Evidence from a Nationwide Field Experiment with Young Voters*, „Political Behavior” 2025, Vol. 47, s. 355–384, DOI: 10.1007/s11109-024-09954-6.

³⁹⁴ R. Suryaningsih, *Memes as Ideological Texts: A Multimodal Discourse Analysis of Political Semiotics in Digital Cultures*, „International Journal of Humanities Science Innovations and Management Studies” 2025, Vol. 2, No. 2, s. 5–12, DOI: 10.64137/30508509/IJHSIMS-V2I2P102.

Narzędzie	Silne strony	Słabe strony
Reklama programatyczna	masowa optymalizacja	brak kontroli społecznej, bańki informacyjne
Chatboty i AI	skalowany kontakt z wyborcami	trudność weryfikacji treści, manipulacja
Deepfaki	możliwości kampanijne	podważanie zaufania publicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Batorski, K. Izdebski, *Media społecznościowe i wybory*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2023, <https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2023/06/Media-spolecznosciowe-i-wybory.pdf> (dostęp: 29.01.2026); T. Dobber, S. Kruikemeier, N. Helberger, E. Goodman, *op. cit.*, s. 6715–6735; P. Kot, *Propaganda na Facebooku. Wybrane techniki zwiększające skuteczność przekazu propagandowego*, [w:] *Komunikowanie polityczne i publiczne w nowych mediach. Wybrane przykłady*, red. A. Grzechynka, K. Szmyd, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie, Kraków 2025, s. 197–224; J. Kreft, *Chatbot to przyjaciel czy wróg dziennikarza w pełnieniu roli strażnika prawdy?*, [w:] *Komunikowanie polityczne i publiczne w nowych mediach. Wybrane przykłady*, red. A. Grzechynka, K. Szmyd, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie, Kraków 2005, s. 17–30; J. Robaczyński, *op. cit.*, s. 147–164; E. Zakrzewska, *op. cit.*, s. 132–141.

Współczesna komunikacja polityczna odbywa się w wielowymiarowym, hybrydowym systemie medialnym, w którym tradycyjne formaty, kanały cyfrowe i narzędzia algorytmiczne współistnieją i wzmacniają się wzajemnie. Algorytmy w połączeniu z emocjonalnym charakterem treści zwiększają zasięgi, media społecznościowe i transmisje na żywo budują wrażenie autentyczności i interakcji, a newslettery oraz treści pogłębione stabilizują przekaz poza logiką platform. Równolegle działa niewidoczna struktura komunikacyjna, obejmująca mikrotargeting, reklamę programatyczną, testy A/B i komunikatory szyfrowane, która precyzyjnie dostarcza przekazy do określonych segmentów odbiorców. Coraz większy wpływ mają również twórcy internetowi, a rozwój narzędzi sztucznej inteligencji i zagrożenia związane z deepfake’ami dodatkowo komplikują krajobraz komunikacyjny. W związku z tym współczesna komunikacja w polityce wymaga świadomego równoważenia efektywności oddziaływania z odpowiedzialnością za kształtowanie przestrzeni publicznej.

4.4. Skuteczność komunikacji politycznej w perspektywie rynku wyborczego

Dobór form komunikacji w polityce powinien wynikać z rzetelnej diagnozy uwarunkowań kształtujących postawy i decyzje wyborcze. Diagnoza elektoratu, obejmująca segmentację oraz rozpoznanie preferencji odbiorców, pozwala zaprojektować spójny zestaw działań promocyjnych, co zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonych celów komunikacyjnych.

W zależności od perspektywy teoretycznej wyborca może być ujmowany jako³⁹⁵:

- *samodzielny podmiot polityczny*, współkształtujący władzę poprzez udział w wyborach;
- *adresat działań politycznych*, do którego kierowane są strategie perswazyjne i komunikacyjne;
- *element systemu politycznego*;
- *odbiorca usług politycznych* (kandydat, program, oferta działań).

Preferencje wyborcze przekładają się na decyzje w trakcie elekcji, tworząc rynek konkurujących ze sobą ofert politycznych. Ich szczegółowe poznanie jest utrudnione z powodu tajności głosowania i zmienności decyzji tuż przed aktem wyborczym. Z tego względu badacze posługują się deklaracjami sondażowymi, danymi jakościowymi, obserwacją aktywności w mediach społecznościowych i modelowaniem zachowań³⁹⁶.

Na decyzje wyborców oddziałuje złożony układ czynników: historycznych, kulturowych, ekonomicznych, społecznych, etnicznych, rasowych, religijnych, prawnych, psychologicznych oraz politycznych. Część z nich wpływa bezpośrednio, inne działają pośrednio, kształtując wzorce, granice i kierunki

³⁹⁵ A. Czajkowski, *Wyborca na rynku politycznym*, [w:] *Marketing polityczny w teorii i praktyce*, red. A.W. Jabłoński, L. Sobkowiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 111.

³⁹⁶ K. Churska-Nowak, Ł. Fojutowski, *Ewolucja marketingu politycznego w percepcji wyborców*, „Środkowoeuropejskie Studia Politologiczne” 2012, nr 2, s. 31–44, DOI: 10.14746/ssp.2012.2.03; T. Godlewski, *Rola badań sondażowych w kampanii wyborczej*, „Studia Politologiczne” 2011, Vol. 22, s. 123–140.

postaw wyborczych³⁹⁷. W amerykańskich badaniach za kluczowe uznaje się: identyfikację partyjną, stosunek do głównych tematów kampanii oraz ocenę kandydata. Wszystkie te czynniki wzajemnie się uzupełniają i oddziałują na siebie, tworząc złożony obraz zachowań wyborców³⁹⁸.

Równocześnie współczesne środowisko cyfrowe, regulowane przez logikę platform i algorytmy rekomendacji, sprzyja komunikacji opartej na emocjach, co w warunkach polaryzacji może zarówno mobilizować, jak i obniżać zaufanie do instytucji. W kontekstach mniej spolaryzowanych cyfrowy obieg treści częściej wzmacnia pozytywne postawy wobec instytucji demokratycznych. W systemach wielopartyjnych media społecznościowe często pogłębiają podziały między sympatykami różnych ugrupowań, zwłaszcza w czasie kampanii, wzmacniając identyfikację grupową i niechęć do oponentów³⁹⁹. Jednocześnie warto pamiętać, że zjawisko informacyjnego zamknięcia dotyczy jednak przede wszystkim małych, wysoko aktywnych grup, dlatego skuteczna strategia łączy szeroki zasięg z precyzyjnym targetowaniem bez założenia pełnej izolacji środowisk cyfrowych⁴⁰⁰.

³⁹⁷ M. Cześniak, *Partycypacja wyborcza w Polsce 1991–2001*, [w:] *System partyjny i zachowania wyborcze. Dekada polskich doświadczeń*, red. R. Markowski, Instytut Studiów Politycznych PAN, Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa 2002, s. 50–70; M. Stencel, *Wizerunek kandydatów na urząd prezydenta a osobowość ich wyborców*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2010, s. 15–38; S. Wróbel, *O pojęciu i modelach zachowań wyborczych*, [w:] *Polityka, przedmiot badań i formy przejawiania się*, red. P. Dobrowolski, M. Stolarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000, s. 122–123.

³⁹⁸ M. Mazur, *op. cit.*, s. 30.

³⁹⁹ P. Barberá, *Social Media, Echo Chambers, and Political Polarization*, [w:] *Social Media and Democracy: The State of the Field, Prospects for Reform*, eds. N. Persily, J.A. Tucker, Cambridge University Press, Cambridge 2020, s. 34–55, DOI: 10.1017/9781108890960; E. Kubin, Ch. von Sikorski, *The Role of (Social) Media in Political Polarization: A Systematic Review*, „Annals of the International Communication Association” 2021, Vol. 45, No. 3, s. 188–206, DOI: 10.1080/23808985.2021.1976070; M.M. van der Breggen, J. Gonçalves, D. Boeren, *Polarization by Recommendation: Analyzing YouTube’s Polarization Dynamics Around Dutch Political Parties*, „Journal of Information Technology & Politics” 2025, Vol. 22, s. 1–15, DOI: 10.1080/19331681.2025.2544653.

⁴⁰⁰ M. Nowicka-Franczak, *Polska debata publiczna w dobie polaryzacji. Świadomość dyskursowa elit symbolicznych*, „Studia Socjologiczne” 2022, nr 4, s. 99–128, DOI: 10.24425/sts.2022.143584.

Arkadiusz Żukowski wyróżnia kilka kluczowych uwarunkowań wpływających na decyzje wyborcze społeczeństwa. Należą do nich m.in.⁴⁰¹:

- kompletność – związana z poziomem wiedzy wyborcy dotyczącej kwestii poruszanych przez kandydatów;
- stabilność – określająca podatność na perswazję i techniki manipulacyjne stosowane w kampanii;
- instrumentalizm – głosowanie motywowane potrzebą psychologicznej gratyfikacji lub ekspresji, w którym atrakcyjność osobowości kandydata może przeważać nad programem;
- wpływ otoczenia społecznego – zależność preferencji od opinii osób bliskich lub autorytetów;
- hierarchia wartości – zmieniająca się pod wpływem ograniczonego dostępu do informacji;
- oddziaływanie programów wyborczych – których wyborcy często nie znają w pełni, co osłabia wagę ich wewnętrznej spójności.

W zachowaniach elektoratu widoczne są również pewne oznaki trwałości preferencji – niewielka grupa wyborców konsekwentnie popiera to samo ugrupowanie, co jednak nie dotyczy większości obywateli. Zmienność ich oczekiwań skłania polityków do intensywnego dostosowania przekazu. Na wybory wpływają ponadto czynniki ideowe i sytuacja ekonomiczna, w której poprawa sprzyja utrzymaniu poparcia, a pogorszenie prowadzi do poszukiwania alternatywy. Ważną rolę odgrywają także system wartości, kultura polityczna i pozycja społeczna wyborców. Wszystkie te czynniki działają równocześnie i dopiero w ich wzajemnym oddziaływaniu formuje się ostateczna decyzja wyborcza⁴⁰². W tym kontekście segmentacja rynku wyborczego jest punktem wyjścia doboru promotion-mix: kandydaci dostosowują marketing-mix i instrumenty komunikacji do specyfiki segmentów, różnicując bodźce w celu zwiększenia efektywności⁴⁰³.

⁴⁰¹ A. Żukowski, *Kampania wyborcza a determinanty decyzji elektoratu*, [w:] *Systemy wyborcze*, red. A. Żukowski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Olsztyn 1997, s. 80.

⁴⁰² *Ibidem*.

⁴⁰³ W. Cwalina, A. Falkowski, *Marketing polityczny...*, *op. cit.*, s. 105.

W marketingu politycznym wykształciły się dwa podstawowe podejścia do segmentacji elektoratu (rynku wyborczego)⁴⁰⁴:

- podejście a priori zakłada podział elektoratu według z góry ustalonych kryteriów – demograficznych, psychograficznych, geograficznych, społeczno-ekonomicznych, a także według pozycji wyborcy w systemie politycznym;
- podejście a posteriori opiera się na analizie danych empirycznych i wyodrębnieniu segmentów na podstawie statystycznie uchwytanych podobieństw zachowań.

W praktyce kampanijnej modele te są dziś stosowane łącznie, a punkt ciężkości przesuwa się w stronę analizy behawioralnej oraz systematycznego testowania i optymalizacji przekazów komunikacyjnych.

Rozwój narzędzi cyfrowych sprawił, że dotychczasowe podejścia do segmentacji zaczęły się wzajemnie przenikać. Proces ten doprowadził do powstania bardziej złożonych, hybrydowych form segmentowania odbiorców, które łączą tradycyjne kryteria z analizą danych behawioralnych i aktywności użytkowników na platformach cyfrowych. Dzięki temu możliwe stało się tworzenie precyzyjniejszych i lepiej odzwierciedlających rzeczywistość profili wyborców.

Współczesne kampanie korzystają z możliwości personalizacji przekazu, jednak ich rozwój powiązany jest z rosnącymi ograniczeniami prawnymi. Mikrotargeting musi być zgodny z RODO i z regulacjami Unii Europejskiej dotyczącymi reklamy politycznej, transparentności algorytmów oraz obowiązku oznaczania treści wyborczych. Ramy te, wzmocnione przepisami DSA, ograniczają wykorzystanie danych wrażliwych i nakładają na podmioty polityczne wymóg większej przejrzystości. Jednocześnie dynamiczny rozwój narzędzi analitycznych, w tym systemów opartych na sztucznej inteligencji, umożliwia coraz dokładniejsze testowanie przekazów i segmentowanie odbiorców, co podnosi efektywność kampanii, ale wiąże się również z ryzykiem manipulacji

⁴⁰⁴ *Ibidem*, s. 63.

oraz brakiem kontroli nad procesami profilowania⁴⁰⁵. W efekcie segmentacja oraz dobór instrumentów promotion-mix stają się procesem złożonym, łączącym klasyczne kryteria z zaawansowaną analityką cyfrową w rygorystycznych ramach regulacyjnych, adekwatnych do dynamicznie zmieniającego się otoczenia medialnego⁴⁰⁶. Segmentacja nie gwarantuje zwycięstwa, jednak istotnie ułatwia dobór narzędzi, treści i kanałów do poszczególnych grup.

Nawet najbardziej zaawansowane techniki segmentacji i personalizacji przekazu mogą jedynie wskazywać, do kogo kierować komunikat i jak go dostosowywać, nie wyjaśniają jednak, dlaczego wyborcy podejmują określone decyzje. Skuteczność działań kampanijnych zależy bowiem nie tylko od precyzyjnego profilowania odbiorców, lecz także od zrozumienia mechanizmów, które stoją u podstaw ich zachowań politycznych. Dlatego analiza segmentacyjna musi być uzupełniona o zrozumienie oraz interpretację motywacji wyborczych elektoratu. Wyjaśnienie motywów decyzji wyborczych opiera się na następujących komplementarnych nurtach:

1. *teoria identyfikacji partyjnej* – akcentuje trwałą, emocjonalną więź z ugrupowaniem, niekiedy dziedziczną pokoleniowo⁴⁰⁷;
2. *głosowanie tematyczne* – zakłada, że decyzje są oparte na kwestiach uznanych w danym cyklu wyborczym za kluczowe⁴⁰⁸;

⁴⁰⁵ S. Dudzik, *Przejrzystość i targetowanie reklamy politycznej w prawie Unii Europejskiej: nowe narzędzia w walce z dezinformacją*, „Politeja” 2024, Vol. 21, No. 4, s. 41–63; E. Mieszajkina, M. Pikul, K. Ostapińska, B. Kulchytsky-Dashynych, *Artificial intelligence in small enterprise management – cybersecurity challenges*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series” 2025, No. 224, s. 355–373; *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2065 w sprawie jednolitego rynku usług cyfrowych oraz zmiany dyrektywy 2000/31/WE (akt o usługach cyfrowych)*, Dz.U. UE L 277/1, 27 października 2022; *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/900 z dnia 13 marca 2024 r. w sprawie przejrzystości i targetowania reklamy politycznej*, Dz.U. UE L, 20 marca 2024; *Nowe obowiązki dla reklamodawców politycznych już obowiązują*, Legalis, 15 października 2025, <https://legalis.pl/nowe-obowiazki-dla-reklamodawcow-politycznych-juz-obowiazuja/> (dostęp: 2.01.2026).

⁴⁰⁶ D. Skrzypiński, *Segmentacja i targeting jako elementy procesu planowania strategicznego kampanii wyborczej*, [w:] *Segmentacja, targeting, pozycjonowanie na rynku politycznym*, red. M. Cichosz, D. Skrzypiński, Towarzystwo Edukacji Obywatelskiej / Instytut Politologii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014, s. 7–19.

⁴⁰⁷ N. de Barbaro, *op. cit.*, s. 29–32.

⁴⁰⁸ *Ibidem*.

3. *podejście marketingowe* – ujmuje zachowania wyborców w kategoriach marketingowych, traktując ich jak konsumentów dokonujących wyboru między ofertami politycznymi. Kandydat staje się wówczas „produktem”, ocenianym jednocześnie pod względem programu, emocji, wizerunku, bieżących wydarzeń i osobistych doświadczeń wyborców⁴⁰⁹. Podejście to, mimo swej rynkowej logiki, umożliwia skuteczniejsze projektowanie przekazów i precyzyjniejsze dopasowanie ich do odbiorców.

Anthony Downs opracował model racjonalnego wyborcy, który zakłada, że decyzja to kalkulacja zysków i kosztów – wyborca porównuje spodziewaną korzyść z wygranej preferowanego kandydata z kosztami głosowania, uwzględniając szansę bycia głosem rozstrzygającym. Ponieważ prawdopodobieństwo realnego wpływu pojedynczego głosu jest znikome, pojawia się paradoks głosowania (racjonalnie można by zrezygnować z udziału). W modelu kluczowe są trzy wielkości⁴¹⁰:

1. C – koszty udziału w głosowaniu;
2. P – prawdopodobieństwo, że głos okaże się decydujący;
3. K – przeświadczenie, że wygrana danego kandydata dostarczy jednostce więcej korzyści niż wygrana innego.

Ujęcie racjonalnego wyborcy porządkuje tzw. paradoks głosowania: udział jest racjonalny, gdy $PK - C > 0$. Ponieważ P w wyborach powszechnych jest znikome, sam rachunek sugerowałby absencję⁴¹¹. Dlatego w rozszerzeniu uwzględnia się składnik O (obowiązek obywatelski, satysfakcja z uczestnictwa,

⁴⁰⁹ B.I. Newman, J.N. Sheth, *A Model of Primary Voter Behavior*, „Journal of Consumer Research” 1985, Vol. 12, No. 2, s. 178–187, DOI: 10.1086/208506.

⁴¹⁰ A. Downs, *An Economic Theory of Democracy*, Harper, New York 1957, s. 21–36, 260–265; K. Korzeniowski, *Psychospołeczne uwarunkowania zachowań wyborczych*, [w:] *Podstawy psychologii politycznej*, red. K. Skarżyńska, Zys i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2002, s. 241.

⁴¹¹ G. Tullock, *Toward a Mathematics of Politics*, University of Michigan Press, Ann Arbor 1967, s. 110.

wzmocnienia tożsamościowe i inne korzyści normatywne), co daje relację $PK + O - C > 0$ i dokładniej wyjaśnia faktyczne uczestnictwo⁴¹².

To ujęcie znacznie lepiej oddaje rzeczywiste motywacje wyborców, ponieważ pokazuje, że uczestnictwo nie ma jedynie charakteru instrumentalnego, lecz generuje również gratyfikacje emocjonalne i normatywne, których nie sposób sprowadzić do prostego rachunku ekonomicznego. Rozwijając kategorię korzyści i strat, Krzysztof Korzeniowski wyróżnia trzy ich typy⁴¹³:

- materialne – np. spodziewane skutki regulacyjne, podatkowe;
- poznawcze – zgodność kierunku polityki z wartościami, poczucie ładu normatywnego;
- emocjonalne – uniknięcie poczucia winy, poczucie satysfakcji z udziału.

W praktyce wyborcy często kierują się racjonalnością ograniczoną: kampania dostarcza sygnałów, które są filtrowane przez heurystyki i kontekst, co pozwala podejmować sensowne decyzje mimo niepełnej informacji. Współczesne środowisko cyfrowe wzmacnia zarówno polaryzację emocjonalną, jak i motywowane rozumowanie⁴¹⁴. Choć większość użytkowników nie funkcjonuje w całkowicie zamkniętych „bańkach informacyjnych”, u osób silnie zaangażowanych algorytmiczny dobór treści może znacząco zawężyć dostęp do różnorodnych informacji, sprzyjając impulsywności wyborów i ich silnemu powiązaniu z tożsamością grupową. Jednocześnie technologie cyfrowe wyraźnie zmieniły sposób konstruowania i dystrybuowania przekazów politycznych⁴¹⁵.

Techniki cyfrowe w znacznym stopniu przekształciły komunikację polityczną oraz relacje pomiędzy aktorami politycznymi a elektoratem. Choć mikrotargeting początkowo uznawano za przełomowe narzędzie perswazji

⁴¹² W.H. Riker, P.C. Ordeshook, *A Theory of the Calculus of Voting*, „American Political Science Review” 1968, Vol. 62, No. 1, s. 25–42.

⁴¹³ K. Korzeniowski, *op. cit.*, s. 130.

⁴¹⁴ S.L. Popkin, *The Reasoning Voter: Communication and Persuasion in Presidential Campaigns*, University of Chicago Press, Chicago–London 1994, s. 213.

⁴¹⁵ S. Iyengar, S.J. Westwood, *Fear and Loathing across Party Lines: New Evidence on Group Polarization*, „American Journal of Political Science” 2015, Vol. 59, No. 3, s. 690–707; Z. Zagala, *Od podziału postsolidarnościowego do polaryzacji. (Krótkie) studium relacji między Prawem i Sprawiedliwością a Platformą Obywatelską i ich wyborcami*, „Zeszyty Naukowe KUL” 2023, nr 3, s. 107–126, DOI: 10.31743/znkul.16429.

wyborczej, wyniki badań empirycznych wskazują, że jego skuteczność w wyborach powszechnych pozostaje ograniczona. W praktyce większe znaczenie ma proste targetowanie oparte na jednej kluczowej cesze, takiej jak identyfikacja partyjna, podczas gdy „hiper-mikro” segmentacja nie przynosi dodatkowych korzyści perswazyjnych. O skuteczności przekazu decyduje zatem nie stopień złożoności profilu odbiorcy, lecz trafne dopasowanie treści do jego oczekiwań oraz ich systematyczne testowanie i optymalizacja⁴¹⁶.

Połączenie klasycznych i współczesnych podejść teoretycznych pokazuje, że decyzje wyborcze mają charakter wieloczynnikowy. Są one wynikiem współoddziaływania trwałych identyfikacji politycznych, sygnałów kampanijnych, procesów emocjonalnych, heurystyk poznawczych oraz specyfiki środowiska cyfrowego. Żaden pojedynczy model teoretyczny nie wyjaśnia ich w sposób wyczerpujący. Teorie racjonalności zachowują użyteczność analityczną dopiero wówczas, gdy zostaną uzupełnione ustaleniami psychologii politycznej oraz badań nad komunikacją platformową. W takim ujęciu naturalnie pojawiają się pytania⁴¹⁷:

- dlaczego część obywateli uczestniczy w wyborach pomimo braku znajomości programów politycznych?
- dlaczego wyborcy popierają ugrupowania sprzeczne z ich deklarowanymi przekonaniami?
- dlaczego emocje często dominują nad racjonalną argumentacją?
- dlaczego krótkie slogany i uproszczone komunikaty bywają wystarczające do podjęcia decyzji?

⁴¹⁶ Algorytmy w mikro-targetowaniu politycznym – wolność wyboru czy manipulacja?, <https://www.przewodnikporodo.pl/sztuczna-inteligencja-i-etyka/algorytmy-w-mikro-targetowaniu-politycznym-wolnosc-wyboru-czy-manipulacja> (dostęp: 2.01.2026); M. Brewer, *Mikrotargetowanie polityczne – o możliwości wystąpienia polskiej wersji skandalu z udziałem Cambridge Analytica z 2016 r.*, „Studia Politologiczne” 2024, Vol. 72, s. 252–266, DOI: 10.33896/SPolit.2024.72.13; Fundacja Panoptykon, *Kto (naprawdę) Cię namierzył?*, <https://panoptykon.org/ktocienamierzyl-raport> (dostęp: 2.01.2026).

⁴¹⁷ J. Mandrosz, *Czynniki ograniczające racjonalność poglądów i zachowań politycznych*, [w:] *Podstawy psychologii politycznej*, red. K. Skarżyńska, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002, s. 164.

Odpowiedzi na powyższe pytania wymagają przyjęcia wielowymiarowej perspektywy, łączącej ujęcia ekonomiczne, psychologiczne i medioznawcze, w której decyzja wyborcza traktowana jest jako proces złożony i silnie osadzony w realiach epoki cyfrowej. Zachowania wyborcze przeciętnych obywateli kształtują się bowiem w warunkach ograniczonego dostępu do informacji oraz ograniczonych zasobów poznawczych, co sprzyja upraszczaniu ocen i decyzji. W takich okolicznościach wybory polityczne często oparte są na schematach poznawczych, reakcjach emocjonalnych oraz skrótowych mechanizmach interpretowania rzeczywistości politycznej, a nie na pogłębionej analizie merytorycznej.

Joanna Mandrosz zwraca uwagę na kilka podstawowych źródeł tej nieracjonalności⁴¹⁸:

- posługiwanie się stereotypami i schematami poznawczymi (personalizacja i heroizacja polityki);
- dominacja emocji takich jak lęk, sympatia, niechęć czy gniew nad analizą racjonalną;
- operowanie symbolami politycznymi o silnym ładunku emocjonalnym i ograniczonej wartości poznawczej.

Na gruncie marketingu politycznego wypracowano liczne typologie wyborców, których celem jest uchwycenie zróżnicowania motywacji, sposobów przetwarzania informacji oraz reakcji na przekazy komunikacyjne. Jedno z bardziej rozbudowanych ujęć zaproponował Ziemowit Jacek Pietraś, który, analizując dynamikę kampanii, motywacje oraz stabilność preferencji, wyróżnił kilka kluczowych kategorii elektoratu. Choć ta klasyfikacja pozostaje ważnym narzędziem analizy zachowań wyborczych, współczesne środowisko komunikacji politycznej zmieniło się na tyle, że wymaga ona uzupełnienia (tab. 4.5).

⁴¹⁸ *Ibidem*, s. 170–181.

Tab. 4.5. Typologie wyborców

Kryterium podziału	Typ wyborcy	Charakterystyka
Rola w kampanii (ujęcie dynamiczne)	Innowatorzy (aktywiści)	Jako pierwsi dostrzegają walory kandydata; inicjują poparcie i tworzą grupę przywódczą; nadają kierunek trendom w kampanii
	Osoby o wysokim autorytecie społecznym	Zapewniają wsparcie moralne, polityczne i finansowe; legitymizują udział kandydata w życiu publicznym
	Naśladowcy/twórcy bazy wyborczej	Dołączają, gdy kandydat staje się osobą publiczną; stabilizują i powiększają elektorat
	Wyborcy bierni	Niska aktywność polityczna; ich mobilizacja jest warunkiem sukcesu; reagują na intensywne działania kampanijne
	Wyborcy wyobcowani	Skłonność do absencji; jeśli głosują, wybierają często „faworyta”; dystans wobec instytucji politycznych
Motyw decyzji	Wyborcy racjonalni	Szeroka wiedza polityczna, społeczna i gospodarcza; analizują programy; kierują się efektywnością i spójnością decyzji
	Wyborcy irracjonalni	Podatni na bodźce emocjonalne i promocję; szczególna reakcja na silne emocje negatywne; decyzje oparte na uczuciach
	Wyborcy cybernetyczni	Uproszczone schematy poznawcze; redukcja złożoności do kilku cech; duża waga opinii autorytetów; korzystanie ze streszczeń i skrótów informacyjnych. Heurystyki: dostępności, reprezentatywności, przystosowania, antycypacji, autorytetu
Stołość preferencji	Elektorat ustrukturalizowany	Trwała identyfikacja z partią; stabilność decyzji w kolejnych wyborach; identyfikacja psychologiczna, programowa lub społeczna
	Elektorat nieustrukturalizowany	Zmienność preferencji; brak trwałych więzi partyjnych; decyzje zależne od bieżących wydarzeń i kampanii; wysoka podatność na działania marketingowe

Kryterium podziału	Typ wyborcy	Charakterystyka
Motyw działania	Wyborcy pozytywni	Motywowani sympatią i pozytywnymi emocjami wobec kandydata; aktywni w kontaktach bezpośrednich i wydarzeniach lokalnych
	Wyborcy negatywni	Kierują się emocjami negatywnymi; głosują „przeciwko” określonemu politykowi, a nie „za” innym
	Wyborcy programowi	Analizują programy; formułują własną diagnozę sytuacji państwa
	Wyborcy aksjologiczni	Kierują się systemem wartości, często ideologicznym; decyzje podejmują w sposób rygorystyczny
	Wyborcy partyjni	Lojalni wobec konkretnej partii; utożsamiają się z jej historią i tożsamością
	Wyborcy grupowi	Głos zgodny z interesem grupy społecznej; lojalność grupowa jako główne kryterium wyboru
	Wyborcy niezależni	Nie kierują się lojalnością grupową, emocjami ani programem; decyzje trudne do przewidzenia; mniejsza podatność na kampanie
	Wyborcy wyalienowani	Postrzegają system polityczny jako zagrożenie; zwykle nie uczestniczą w wyborach; w momentach przełomu mogą reagować skrajnie emocjonalnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Dobek-Ostrowska, R. Wiszniowski, *Teoria komunikowania...*, op. cit., s. 181–182; M. Jaśniok, *Strategie marketingowe na rynku politycznym*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 64–66; Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 448–457.

Cyfryzacja życia publicznego, algorytmiczne filtrowanie treści, rosnąca rola mediów społecznościowych, zjawiska dezinformacji i polaryzacji oraz odchodzenie wyborców od stałych identyfikacji partyjnych stworzyły nowe wzorce odbioru przekazu politycznego. W rezultacie tradycyjne ujęcia, choć nadal wartościowe, nie oddają w pełni dynamiki zachowań elektoratu funkcjonującego w warunkach personalizacji komunikatów, przyspieszonego biegu informacji oraz rosnącej roli emocji w procesach decyzyjnych.

Współczesne badania elektoratu coraz częściej wychodzą poza ramy klasycznych ujęć opartych na trwałych identyfikacjach partyjnych, zasobach społeczno-demograficznych i deklarowanych postawach ideowych. W realiach środowiska cyfrowego kluczowe znaczenie zyskują wzorce konsumpcji informacji, style aktywności w mediach społecznościowych, podatność na emocje oraz

oddziaływanie algorytmicznie kształtowanych strumieni treści. Mechanizmy te prowadzą do wyodrębnienia nowych segmentów elektoratu, które nie tyle zastępują tradycyjne podziały, ile je uzupełniają i lepiej opisują zachowania wyborców w zmediatyzowanym ekosystemie informacyjnym (tab. 4.6).

Mimo występowania różnic metodologicznych w zaprezentowanych podejściach, można wyciągnąć wniosek, że klasyczne zmienne socjopolityczne okazują się niewystarczające do wyjaśnienia współczesnych zachowań wyborczych. Nowe ujęcia przesuwają punkt ciężkości z trwałych identyfikacji ideowych na dynamiczne mechanizmy selekcji i ekspozycji treści w środowisku cyfrowym, obejmujące sposoby konsumpcji informacji w mediach społecznościowych, oddziaływanie algorytmicznie kształtowanych strumieni przekazu oraz znaczenie norm społecznych i emocji. W praktyce badawczej i komunikacyjnej oznacza to konieczność łączenia analiz demograficznych z podejściami psychologicznymi, behawioralnymi i platformowymi, przy zachowaniu świadomości kontekstowej (różnic infrastruktury medialnej, regulacji i kultury politycznej). Takie całościowe ujęcie pozwala trafniej opisywać zachowania wyborcze i projektować przekazy lepiej dopasowane do zróżnicowanego elektoratu funkcjonującego w cyfrowym środowisku medialnym.

Tab. 4.6. Wybrane współczesne modele segmentacji elektoratu

Model segmentacji	Logika podziału	Główne zmienne / wskaźniki	Wartość analityczna
Typologia koalicyjna Pew Research Center	Segmentacja elektoratu według wartości i postaw politycznych	Stosunek do roli państwa, identyfikacje ideowe, zaangażowanie polityczne, wzorce konsumpcji informacji	Ukazuje wewnętrzne zróżnicowanie koalicyj wyborczych
Segmentacja behawioralno- cyfrowa (<i>data-driven</i>)	Analiza zachowań i śladów cyfrowych użytkowników	Aktywność w mediach społecznościowych, preferencje platform, podatność na treści emocjonalne	Umożliwia precyzyjne targetowanie komunikacji politycznej
Klasyfikacja NatCen (<i>machine-learning voter clusters</i>)	Algorytmiczne wyodrębnianie wielowymiarowych klastrów postaw	Wymiary ekonomiczne i aksjonormatywne, nowe linie konfliktu społecznego	Dobrze przewiduje zachowania wyborcze i złożoność postaw
Segmentacja psychologiczno-społeczna (<i>social-norm</i>)	Czynniki psychologiczne i normy społeczne	Normy osobiste i społeczne, konformizm, poczucie sprawczości, emocje	Pokazuje wpływ presji społecznej na decyzje wyborcze
Klasyfikacja platformowo- algorytmiczna	Środowisko cyfrowe i logika działania platform	Typ platformy, format treści, mechanizmy rekomendacji algorytmicznych	Ujawnia rolę infrastruktury medialnej w kształtowaniu decyzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Basak, *The Impact of Social Media on Voters Behavior in Recent Elections*, „International Journal of Humanities Social Science and Management (IJHSSM)” 2024, Vol. 4, No. 2, s. 1256–1274; K. Bhattacharjee, Ch. Priti, R. Kumar, A. Kumar, *Technological Dynamics of Digital Democracy: Social Media's Influence on Voters' Intention*, [w:] *Empowering Solutions for Sustainable Future in Science and Technology*, eds. S. Sambhav, D.K. Singh, A.K. Pandey, A. Ismail, F.N. Zulkipli, A. Öchsner, Springer Nature Switzerland AG, Switzerland 2025, s. 19–26; International IDEA. *Digital Microtargeting: Political Party Innovation Primer 1*, International Institute for Democracy and Electoral Assistance, Stockholm 2018, <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/digital-microtargeting.pdf> (dostęp: 2.01.2026); National Centre for Social Research, *How Did We Create These Six Voter Types?*, 2024, <https://natcen.ac.uk/publications/how-did-we-create-these-six-voter-types> (dostęp: 3.01.2026); Pew Research Center, *Beyond Red vs. Blue: The Political Typology*, Pew Research Center, Washington, DC 2021, <https://www.pewresearch.org/politics/2021/11/09/beyond-red-vs-blue-the-political-typology/> (dostęp: 29.01.2026); A. Rahaman, *Analysing the Role of Digital Platforms in Shaping Voter Behaviour and Election Outcome*, „International Journal of Multidisciplinary Trends” 2024, Vol. 6, No. 3, s. 58–61.

Zachowania wyborców kształtują się w wyniku współoddziaływania czynników psychologicznych, społeczno-kulturowych, ekonomicznych oraz uwarunkowań środowiska cyfrowego. Współczesna segmentacja ma charakter hybrydowy: łączy klasyczne kryteria z analizą danych behawioralnych, co umożliwia trafniejsze dobieranie narzędzi komunikacyjnych, choć nie eliminuje nieprzewidywalności decyzji wyborców. Rosnąca rola personalizacji przekazu współistnieje z regulacjami, ograniczającymi profilowanie oraz wprowadzającymi obowiązek większej przejrzystości działań politycznych. Skuteczność działań wyborczych wynika nie tyle ze szczegółowych profili odbiorców, ile z umiejętnego dopasowywania treści, ich systematycznego sprawdzania i dostosowywania do zmieniającego się kontekstu. Decyzje elektoratu rzadko mają charakter wyłącznie racjonalny, częściej opierają się na heurystykach, emocjach i normach społecznych, które wpływają na sposób odbioru komunikatów. Dlatego skuteczna strategia polityczna wymaga łączenia wiedzy marketingowej i psychologicznej z rozpoznaniem mechanizmów działania mediów cyfrowych, współkształtujących współczesne wybory polityczne.

Zakończenie

Komunikacja stanowi fundament interakcji międzyludzkich oraz jeden z podstawowych mechanizmów organizowania życia społecznego. Jest narzędziem, które przekracza granice jednostkowe, kulturowe i czasowe, umożliwiając ludziom tworzenie relacji, koordynowanie działań oraz budowanie wspólnego rozumienia rzeczywistości. Współcześnie nie może być traktowana jedynie jako uzupełnienie aktywności społecznych, zawodowych czy organizacyjnych, lecz jako warunek ich skutecznej realizacji. Obejmuje nie tylko wymianę słów i informacji, ale również sygnały niewerbalne, emocje, intencje, interpretacje oraz zdolność wzajemnego rozumienia. Dlatego skuteczna komunikacja odgrywa istotną rolę zarówno w relacjach osobistych, współpracy zawodowej, jak i w szerszych interakcjach społecznych.

W monografii przedstawiono komunikację jako przestrzeń, w której znaczenia nie tylko są przekazywane, lecz także tworzone, negocjowane i interpretowane. Jej skuteczność nie wynika z intensywności przekazu ani z samego „mówienia więcej”, ale z umiejętnego dopasowania celu, odbiorcy, treści, formy oraz kanału komunikacji do konkretnego kontekstu. Szczególnego znaczenia nabiera to w sytuacjach, w których pojawiają się zakłócenia, takie jak pośpiech, emocje, różnice kulturowe, hierarchia organizacyjna czy wpływ technologii. Wówczas kluczowe stają się: jasność kodu, porządkowanie znaczeń, spójność

przekazu oraz weryfikowanie jego rozumienia poprzez informację zwrotną. W praktyce skuteczna komunikacja opiera się na precyzji, wiarygodności, uważnym słuchaniu, konsekwencji oraz gotowości do modyfikowania przekazu w zależności od reakcji odbiorcy.

Przedstawiona w publikacji charakterystyka komunikacji w biznesie i polityce stanowi podstawę do sformułowania wniosków o charakterze porównawczym. Zestawienie obu obszarów pozwala dostrzec zarówno podobieństwa wynikające ze znacznej zbieżności strukturalnej i strategicznej procesów komunikowania, jak i różnice uwarunkowane odmiennością ich celów, uczestników oraz kontekstów działania.

Podobieństwa

W obu sferach komunikacja ma charakter strategiczny. Organizacje i partie polityczne nie komunikują się w sposób przypadkowy, lecz podporządkowują działania komunikacyjne określonym celom. W komunikacji biznesowej i politycznej istotne znaczenie mają wizja, misja, wizerunek, reputacja oraz zaufanie. Organizacje dążą do tego, aby być postrzegane jako wiarygodne, profesjonalne, odpowiedzialne i skuteczne. Politycy i ich partie zabiegają o wizerunek kompetentnych, uczciwych, bliskich obywatelom oraz zdolnych do podejmowania decyzji w interesie publicznym. W obu przypadkach komunikacja służy więc nie tylko przekazywaniu informacji, lecz także budowaniu relacji, wzmacnianiu wiarygodności i kreowaniu pożądanых postaw odbiorców.

Podobieństwa między komunikacją biznesową i polityczną widoczne są również w sposobie organizowania procesów komunikacyjnych. W obu obszarach tworzone są strategie komunikacyjne, wykorzystuje się modele komunikacji dwukierunkowej, prowadzi analizę otoczenia, wdraża określone instrumenty przekazu oraz dokonuje oceny ich skuteczności. Zasady komunikacji strategicznej stosowane w biznesie, obejmujące analizę, planowanie, organizowanie, realizację i kontrolę procesów komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej, znajdują zastosowanie także w praktyce politycznej.

W organizacjach gospodarczych oraz w podmiotach politycznych funkcjonują wyspecjalizowane jednostki lub zespoły odpowiedzialne za

komunikowanie się z otoczeniem. Profesjonalizacja ról komunikacyjnych wskazuje na znaczną zbieżność obu obszarów. Menedżerowie ds. komunikacji, specjaliści public relations, rzecznicy prasowi, doradcy medialni oraz osoby odpowiedzialne za kampanie komunikacyjne koordynują przekaz, dbają o jego spójność, monitorują reakcje odbiorców oraz analizują opinię publiczną. Wiedza z zakresu zarządzania komunikacją jest zatem ceniona i w biznesie, i w polityce.

Wspólne są także uwarunkowania wpływające na odbiór komunikatów. W obu sferach znaczenie mają czynniki demograficzne, psychologiczne, społeczne i kulturowe, które determinują sposób interpretowania przekazu oraz kształtowania postaw. Pozwala to dostrzec analogię między kategorią konsumenta a kategorią wyborcy. Zarówno konsument, jak i wyborca podejmują decyzje pod wpływem informacji, emocji, wartości, identyfikacji grupowych oraz wizerunku nadawcy komunikatu.

Podobieństwa dotyczą również wykorzystywanych instrumentów komunikacyjnych. W biznesie i polityce stosuje się wystąpienia publiczne, media tradycyjne, media społecznościowe, kampanie informacyjne, konferencje prasowe, reklamę, działania public relations oraz komunikację wizualną. W obu przypadkach kluczowe znaczenie ma dostosowanie przekazu do odbiorcy. Inaczej konstruuje się komunikaty kierowane do ekspertów, inaczej do klientów, wyborców, pracowników, mediów czy partnerów instytucjonalnych. Istotne pozostają prostota, spójność, powtarzalność, emocjonalność oraz czytelność przekazu.

Zbliżony charakter mają także strategie komunikacyjne stosowane w biznesie i polityce. Odwołują się do budowania poczucia wspólnoty z odbiorcą, eksponowania pozytywnych emocji, wzmacniania potrzeby identyfikacji, wykorzystywania atrakcyjnych haseł oraz podkreślania konieczności określonego wyboru. W konsekwencji zarówno komunikaty rynkowe, jak i polityczne mogą wywoływać porównywalne reakcje emocjonalne, wpływając na decyzje konsumentów i wyborców.

Wspólną cechą komunikacji w biznesie i polityce jest również rosnące znaczenie współczesnych technologii, zwłaszcza cyfrowych kanałów komunikacji. Ich wykorzystywanie stało się niezbędnym elementem angażowania interesariuszy, budowania relacji oraz zarządzania reputacją. Zarówno

menedżerowie, jak i politycy podkreślają znaczenie transparentności, obecności w mediach społecznościowych oraz bezpośredniego kontaktu z odbiorcami. W obu obszarach coraz większą rolę odgrywają także narzędzia analityczne i rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, które wspierają personalizację przekazu, monitorowanie opinii publicznej oraz ocenę skuteczności działań komunikacyjnych.

Różnice

Pomiędzy komunikacją w biznesie a komunikacją w polityce istnieją jednak zasadnicze różnice. Najważniejsza z nich dotyczy celów, którym podporządkowane są działania komunikacyjne. W organizacjach są one ukierunkowane przede wszystkim na usprawnianie procesów zarządzania, poprawę wyników organizacji, zwiększanie sprzedaży produktów i usług, budowanie relacji z interesariuszami, wzmacnianie ich zaangażowania i zaufania, utrzymywanie klientów oraz rozwój marki. W komunikacji politycznej zasadnicze znaczenie ma natomiast zdobycie lub utrzymanie władzy, uzyskanie poparcia społecznego, mobilizacja wyborców, legitymizacja działań politycznych oraz budowanie sojuszy i partnerstw.

Odmienne są również kryteria oceny skuteczności komunikacji. W biznesie większe znaczenie przypisuje się efektom mierzalnym, często możliwym do oceny w krótszej perspektywie czasowej, takim jak poziom sprzedaży, udział w rynku, lojalność klientów, wyniki finansowe, efektywność kampanii promocyjnych. W polityce skuteczność komunikacji oceniana jest przede wszystkim przez pryzmat poziomu poparcia społecznego, wyników wyborów, sondaży, zdolności mobilizacji elektoratu oraz wpływu na debatę publiczną. Efekty działań komunikacyjnych w tym obszarze mogą ujawniać się w dłuższej perspektywie, często związanej z cyklem wyborczym.

Różnice dotyczą także odbiorców komunikacji. W biznesie przekazy kierowane są zwykle do określonych grup interesariuszy, takich jak pracownicy, inwestorzy, akcjonariusze, klienci, kontrahenci, partnerzy biznesowi. W polityce krąg odbiorców jest szerszy i obejmuje wyborców, obywateli, media, konkurencyjne partie polityczne, instytucje państwowe, grupy interesu oraz

osoby niezainteresowane bezpośrednim uczestnictwem w życiu politycznym, lecz pozostające częścią opinii publicznej.

Inaczej kształtują się również relacje z konkurentami. Organizacje gospodarcze, dążąc do uzyskania przewagi rynkowej, eksponują przede wszystkim korzyści wynikające z oferowanych produktów i usług, ich jakość, innowacyjność oraz wartość dla klienta. Komunikacja polityczna ma natomiast charakter bardziej konfrontacyjny, ponieważ opiera się na rywalizacji o władzę, poparcie i legitymizację. W jej ramach silniej ujawniają się podziały typu „my” i „oni”, na rządzących i opozycję, zwolenników i przeciwników.

Odmienny jest także język komunikacji. W komunikacji biznesowej dominuje język bardziej rzeczowy, pragmatyczny i profesjonalny, skoncentrowany na korzyściach, efektywności, jakości oraz skuteczności działania. Komunikacja polityczna częściej odwołuje się do wartości, emocji, symboli, haseł, uproszczeń oraz narracji ideologicznych, ponieważ jej celem jest nie tylko przekazanie informacji, lecz także mobilizacja, identyfikacja i kształtowanie postaw odbiorców.

Wnioski

Podsumowując, komunikacja biznesowa i polityczna wykazują zarówno istotne podobieństwa, jak i wyraźne różnice. Oba obszary mogą jednak wzajemnie od siebie czerpać. Partie polityczne coraz częściej przejmują od biznesu rozwiązania związane z planowaniem strategicznym, zarządzaniem marką, segmentacją odbiorców i oceną skuteczności działań komunikacyjnych. Organizacje gospodarcze mogą natomiast korzystać z doświadczeń polityki w zakresie mobilizowania odbiorców, angażowania interesariuszy, budowania wspólnoty wokół określonych wartości oraz prowadzenia komunikacji w warunkach wysokiej dynamiki otoczenia. Warunkiem skuteczności takiego transferu jest jednak adaptacja narzędzi i strategii do właściwego kontekstu instytucjonalnego, społecznego i aksjologicznego.

Ograniczenia zaprezentowanych badań

Przedstawione w publikacji rozważania mają charakter teoretyczno-syntetyczny. Publikacja nie koncentruje się na badaniu jednego wybranego przypadku, lecz na uporządkowaniu i zestawieniu najważniejszych zagadnień dotyczących komunikacji. Obejmuje ona kluczowe kategorie pojęciowe, modele, typologie, funkcje, instrumenty oraz uwarunkowania skuteczności komunikowania, które następnie zostały odniesione do dwóch obszarów praktyki społecznej – biznesu i polityki. Taki sposób ujęcia problematyki pozwala na uporządkowanie wiedzy oraz wskazanie podobieństw i różnic między komunikacją biznesową a polityczną, nie umożliwia jednak formułowania wniosków o charakterze empirycznie weryfikowalnym w odniesieniu do konkretnych organizacji, partii politycznych, kampanii czy grup odbiorców.

Ograniczeniem publikacji jest również szeroki zakres podjętej problematyki. Komunikacja została omówiona zarówno na poziomie ogólnych mechanizmów procesu komunikowania, jak i instrumentów przekazu, komunikacji organizacyjnej oraz komunikacji politycznej. Tak szeroka perspektywa wymagała selekcji zagadnień, co oznacza, że niektóre kwestie, takie jak komunikacja marketingowa, kryzysowa, międzykulturowa oraz personalizacja przekazu, dezinformacja, wykorzystanie sztucznej inteligencji, szczegółowa analiza kampanii medialnych, mogły zostać jedynie zasygnalizowane.

Kolejne ograniczenie wynika z porównawczego charakteru opracowania. Komunikacja w biznesie i polityce została zestawiona na poziomie mechanizmów, celów, instrumentów i uwarunkowań skuteczności, lecz bez pogłębionej analizy sektorowej, instytucjonalnej lub kulturowej. Tymczasem organizacje gospodarcze i podmioty polityczne funkcjonują w zróżnicowanych warunkach prawnych, społecznych, technologicznych oraz kulturowych, które mogą istotnie wpływać na sposób konstruowania i odbioru przekazów.

Kierunki dalszych badań

Wskazane ograniczenia mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych badań, które autorki zamierzają podjąć w przyszłości. Będą one zmierzały przede wszystkim w kierunku empirycznej weryfikacji ustaleń przedstawionych w publikacji. Szczególnie zasadne byłoby przeprowadzenie analiz porównawczych dotyczących sposobów komunikowania się wybranych przedsiębiorstw i podmiotów politycznych, z uwzględnieniem ich strategii, narzędzi, kanałów przekazu oraz metod oceny skuteczności działań komunikacyjnych.

Interesującym kierunkiem dalszych badań byłaby także analiza wpływu transformacji cyfrowej na komunikację biznesową i polityczną. Dotyczy to zwłaszcza roli mediów społecznościowych, komunikacji wielokanałowej, analityki danych, personalizacji przekazów oraz wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji w planowaniu, prowadzeniu i monitorowaniu działań komunikacyjnych.

Warto również pogłębić badania nad odbiorcami komunikatów. W przypadku biznesu mogłyby one dotyczyć zachowań konsumentów, lojalności klientów, zaangażowania pracowników oraz relacji z interesariuszami. W polityce szczególnie istotna byłaby analiza zachowań wyborczych, podatności na przekazy perswazyjne, roli emocji, zaufania oraz wpływu komunikacji na mobilizację elektoratu.

Dalsze badania mogłyby także objąć problem granic transferu praktyk komunikacyjnych między biznesem a polityką. Szczególnie ważne wydaje się pytanie, które rozwiązania z zakresu komunikacji strategicznej, public relations, marketingu oraz zarządzania reputacją mogą być skutecznie adaptowane w obu obszarach, a które wymagają daleko idącego dostosowania do specyfiki kontekstu organizacyjnego, politycznego i społecznego.

Podsumowując, publikacja stanowi punkt wyjścia do dalszych analiz nad komunikacją w biznesie i polityce. Jej teoretyczno-syntetyczny charakter pozwala uporządkować podstawowe mechanizmy, instrumenty i uwarunkowania komunikowania, natomiast dalsze badania powinny zmierzać w kierunku empirycznej weryfikacji przedstawionych ustaleń, zwłaszcza w kontekście cyfryzacji, profesjonalizacji działań komunikacyjnych oraz zmieniających się relacji między nadawcami a odbiorcami przekazów.

Skuteczna komunikacja stanowi warunek sprawnego funkcjonowania jednostek i zespołów zarówno w biznesie, jak i w polityce. W obu tych sferach procesy komunikacyjne przebiegają w warunkach wielości interesariuszy, konieczności koordynacji działań w ramach złożonych struktur, presji czasu oraz ekspozycji na ocenę społeczną.

Jednocześnie komunikacja może być zakłócana przez liczne bariery – od różnic kulturowych i językowych, przez uwarunkowania strukturalne (m.in. dystans hierarchiczny, formalizację i rywalizację interesów), po ograniczenia technologiczne i przeciążenie informacyjne. Czynniki te oddziałują na poziomie jednostek (np. jakość rozumienia przekazu, relacje interpersonalne, zaufanie) i systemów (np. spójność przekazu, tempo podejmowania decyzji, zdolność do uzyskiwania poparcia i legitymizacji działań). Z tego względu niezbędne jest podejmowanie działań ukierunkowanych na identyfikację i redukcję źródeł nieskutecznej komunikacji oraz wdrażanie rozwiązań doskonalących praktyki komunikacyjne w biznesie i w polityce. Odpowiednio zaprojektowane inicjatywy, obejmujące zarówno rozwój kompetencji komunikacyjnych menedżerów i przywódców, jak i usprawnienia proceduralne, kanałowe oraz standardy transparentności, mogą zwiększać przejrzystość wymiany informacji, ograniczać ryzyko eskalacji konfliktów i sprzyjać budowaniu spójnego, produktywnego środowiska współpracy oraz trwałego zaufania interesariuszy.

W świecie nadmiaru bodźców, personalizacji i ryzyka dezinformacji kompetencje komunikacyjne, oparte na jasności, wiarygodności i etyce słowa, stają się narzędziem porządkowania, budowania zaufania i wspólnego działania. To nie jeden komunikat, lecz cały ich ciąg w procesach informacyjno-decyzyjnych przesądza o jakości relacji i skuteczności działania. Biorąc pod uwagę rosnącą szybkość obiegu treści i nadmiar bodźców, jakość komunikacji coraz częściej decyduje o jakości współpracy, zaufania i decyzji. Dotyczy to organizacji biznesowych, życia publicznego oraz codziennych relacji międzyludzkich. Świadome projektowanie komunikatów, dbałość o etykę słowa oraz kompetencje interpersonalne nie eliminują konfliktów, ale pozwalają je oswajać, zanim przerodzą się w kryzys. Dzięki temu komunikacja staje się narzędziem sensu: porządkuje, łączy i prowadzi do działania.

Przyszły rozwój komunikacji w biznesie i polityce będzie prawdopodobnie kształtowany przez kilka powiązanych ze sobą procesów. Pierwszym z nich jest transformacja cyfrowa, która sprzyja konwergencji praktyk komunikacyjnych poprzez wykorzystanie mediów społecznościowych, analityki danych, personalizacji przekazu oraz narzędzi sztucznej inteligencji. Drugim jest postępująca profesjonalizacja ról komunikacyjnych, choć w sferze politycznej może być ona ograniczana przez uwarunkowania biurokratyczne, instytucjonalne i ideologiczne. Trzecim czynnikiem jest narastające napięcie między skutecznością a autentycznością przekazu, szczególnie widoczne w warunkach komercjalizacji komunikacji politycznej. Oznacza to, że zarówno biznes, jak i polityka będą musiały poszukiwać równowagi między efektywnym oddziaływaniem na odbiorców a zachowaniem wiarygodności, przejrzystości i społecznego zaufania.

Bibliografia

- [1] Abramowicz B., *Jürgena Habermasa koncepcja polityki deliberacyjnej jako zastosowanie jego teorii działania komunikacyjnego do projektu obywatelskiego samorządzenia*, „Studia Politologiczne” 2012, Vol. 25, s. 31–47.
- [2] Abrantes A., Bakenhus M., Ferreira A., *The support of internal communication during organizational change processes*, „Journal of Organizational Change Management” 2024, 37(5), s. 1030–1050, DOI: 10.1108/jocm-06-2023-0222.
- [3] Adamczyk M., *Emotikony, emoji, gify – o komunikacji cyfrowej w języku i sztuce*, *Audycje Kulturalne*, <https://audycjekulturalne.pl/emotikony-emoji-gify-o-komunikacji-cyfrowej-w-jezyku-i-sztuce/> (dostęp: 13.03.2024).
- [4] Adamik-Szysiak M., *Strategie komunikowania podmiotów politycznych w Polsce w mediach społecznościowych*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2018.
- [5] Adamska K., *Język jako narzędzie poznania i komunikacji*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Psychologica” 2013, nr 17, s. 21–37, DOI: 10.18778/1427-969X.17.02.
- [6] Adamski A., Gawroński S., Lenczowska I., *Nauki o komunikacji społecznej i mediach: działania polityków i instytucji a krystalizacja i integracja dyscypliny naukowej*, „Społeczeństwo i Polityka” 2023, nr 4, s. 115–126, DOI: 10.34765/sp.0423.a06.
- [7] *Algorytmy w mikro-targetowaniu politycznym – wolność wyboru czy manipulacja?*, <https://www.przewodnikporodo.pl/sztuczna-inteligencja-i-etyka/algorytmy-w-mikro-targetowaniu-politycznym-wolnosc-wyboru-czy-manipulacja> (dostęp: 2.01.2026).
- [8] Allen J., Jimmieson N., Bordia P., Irmer B., *Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication*, „Journal of Change Management” 2007, Vol. 7, No. 2, s. 187–210, DOI: 10.1080/14697010701563379.
- [9] Alsaawi A., *Spoken and Written Language as Medium of Communication: A Self-reflection*, „International Journal of Applied Linguistics & English Literature” 2019, Vol. 8, No. 2, s. 194–198, DOI: 10.2139/ssrn.3488566.
- [10] Anderson B., *Wspólnoty wyobrażone. Rozważania o źródłach i rozprzestrzenianiu się nacjonalizmu*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1997.
- [11] Antczak M., *Projektowanie identyfikacji wizualnej*, [w:] *Manual. Projektowanie komunikacji wizualnej*, red. M. Wszolek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024.
- [12] Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [13] Aubert B., Hooper V., Schnepel A., *Revisiting the Role of Communication Quality in ERP Project Success*, „American Journal of Business” 2013, Vol. 28, No. 1, s. 64–85, DOI: 10.1108/19355181311314770.
- [14] Austin J.L., *How to Do Things with Words*, Oxford University Press, Oxford 1962.
- [15] Badzińska E., *Media interaktywne warunkiem skutecznej komunikacji społecznej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, z. 35, s. 24–40.

- [16] Barczyk-Sitkowska A., Szews P., *Rzeczywistość rozszerzona (AR) w komunikacji marek*, „Perspektywy Kultury” 2024, t. 46, nr 3, s. 343–355, DOI: 10.35765/pk.2024.4603.21.
- [17] Balkundi P., Harrison D.A., *Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about the effects of network structure on team viability and performance*, „Academy of Management Journal” 2006, Vol. 49, s. 49–68.
- [18] Barberá P., *Social Media, Echo Chambers, and Political Polarization*, [w:] *Social Media and Democracy: The State of the Field, Prospects for Reform*, eds. Persily N., Tucker J.A., Cambridge University Press, Cambridge 2020, DOI: 10.1017/9781108890960.
- [19] Barczyk-Sitkowska A., Szews P., *Rzeczywistość rozszerzona (AR) w komunikacji marek*, „Perspektywy Kultury” 2024, t. 46, nr 3, s. 343–355, DOI: 10.35765/pk.2024.4603.21.
- [20] Barnlund D.C., *A Transactional Model of Communication*, [w:] *Foundations of Communication Theory*, eds. Sereno K.K., Mortensen C.D., Harper and Row, New York 1970.
- [21] Barthes R., *Elements of Semiology*, Hill & Wang, New York 1977.
- [22] Barthes R., *Mitologie*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2008.
- [23] Bartmiński J., *Stereotypy mieszkają w języku. Studia etnolingwistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
- [24] Bartoszewicz M., *Teorie propagandy w obliczu algorytmizacji internetowego komunikowania społecznego*, „Kultura Współczesna. Teoria. Interpretacje. Praktyka” 2019, nr 1, s. 84–98. DOI: 10.26112/kw.2019.104.07.
- [25] Basak B., *The Impact of Social Media on Voters Behavior in Recent Elections*, „International Journal of Humanities Social Science and Management (IJHSSM)” 2024, Vol. 4, No. 2, s. 1256–1274.
- [26] Batorski D., Izdebski K., *Media społecznościowe i wybory*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2023, <https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2023/06/Media-spoecznościowe-i-wybory.pdf> (dostęp: 29.01.2026).
- [27] Baym N., *Personal Connections in the Digital Age*, 2nd ed., Polity Press, Cambridge 2015, s. 89–93.
- [28] Begemann V., Handke L., Lehmann-Willenbrock N., *Enabling and constraining factors of remote informal communication: a socio-technical systems perspective*, „Journal of Computer-Mediated Communication” 2024, Vol. 29, Iss. 5, DOI: 10.1093/jcmc/zmae008.
- [29] Bełkot A., „Model kodowania i dekodowania” *Stuarta Halla w teoriach komunikacji*, „Sensus Historiae” 2016, Vol. 24, s. 57–79.
- [30] Bennett W.L., Segerberg A., *The Logic of Connective Action*, „Information, Communication & Society” 2012, Vol. 15, No. 5, s. 739–768, DOI: 10.1080/1369118X.2012.670661.
- [31] Berger P.L., Luckmann T., *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

- [32] Berlo D.K., *The Process of Communication*, Holt, Rinehart and Winston, New York 1960.
- [33] Bernstein B., *Kody i ich odmiany, kształcenie i proces reprodukcji kulturalnej*, „Przegląd Socjologiczny” 1986, t. 34, nr 1, s. 7–40.
- [34] Bernstein D., *Company Image and Reality. A Critique of Corporate Communication*, Holt, Rinehart and Winston, Eastbourne 1986.
- [35] Bhattacharjee K., Priti Ch., Kumar R., Kumar A., *Technological Dynamics of Digital Democracy: Social Media's Influence on Voters' Intention*, [w:] *Empowering Solutions for Sustainable Future in Science and Technology*, eds. Sambhav S., Singh D.K., Pandey A.K., Ismail A., Zulkipli F.N., Öchsner A., Springer Nature Switzerland AG, Switzerland 2025, s. 19–26.
- [36] Bhatti Y., Dahlgaard J.O., Hansen J.H., Hansen K.M., *Is door-to-door canvassing effective in Europe? Evidence from a meta-study across six European countries*, „British Journal of Political Science” 2019, nr 49, s. 279–290, DOI: 10.1017/S0007123416000521.
- [37] Bierkowski T., *O redefinicji typografii oraz nowej metodologii tworzenia komunikatów typograficznych*, „Sztuka Edycji. Studia Tekstologiczne i Edytorskie” 2016, t. 10, nr 2, s. 33–40, DOI: 10.12775/SE.2016.017.
- [38] Birdwhistell R.L., *Kinesics and Context*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 2010.
- [39] Bładocha B.H., *Internet jako źródło komunikacji polityków z wyborcami*, „Zeszyty Naukowe Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach. Studia z Nauk Społecznych” 2009, nr 2, s. 69–79.
- [40] Blassnig S., *Content Analysis in the Research Field of Political Communication: The Self-Presentation of Political Actors*, [w:] *Standardisierte Inhaltsanalyse in der Kommunikationswissenschaft – Standardized Content Analysis in Communication Research*, eds. F. Oehmer-Pedrazzi, S.H. Kessler, E. Humprecht, K. Sommer, L. Castro, Springer VS, Wiesbaden 2023, DOI: 10.1007/978-3-658-36179-2_26.
- [41] Blumer H., *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, California 1986.
- [42] Blumler J.G., Gurevitch M., *The Crisis of Public Communication*, Routledge, London 1995.
- [43] Bol N., Dienlin T., Kruikemeier S., Sax M., Boerman S.C., Strycharz J., Helberger N., de Vreese C.H., *Understanding the Effects of Personalization as a Privacy Calculus: Analyzing Self-Disclosure across Health, News, and Commerce Contexts*, „Journal of Computer-Mediated Communication” 2018, Vol. 23, Iss. 6, s. 370–388, DOI: 10.1093/jcmc/zmy020.
- [44] Bordia P., Hunt E., Paulsen N., Tourish D., DiFonzo N., *Uncertainty during organizational change: Is it all about control?*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2004, Vol. 13, Iss. 3, s. 345–365, DOI: 10.1080/13594320444000128.

- [45] Borowska D., Rozworska N., *Wpływ internetu na sposób komunikowania polityków z elektoratem*, „Acta Politica Polonica” 2022, nr 53, s. 75–87, DOI:10.18276/ap.2022.53-06.
- [46] Bourdieu P., *The Forms of Capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ed. J.G. Richardson, Greenwood Press, New York 1986.
- [47] Boyd D., *Why Youth (Heart) Social Network Sites: The Role of Networked Publics in Teenage Social Life*, [w:] *Youth, Identity, and Digital Media*, ed. D. Buckingham, MIT Press, Cambridge 2008.
- [48] Braha D., *Patterns of ties in problem-solving networks and their dynamic properties*, „Scientific Reports” 2020, Vol. 10, 18137, DOI: 10.1038/s41598-020-75221-3.
- [49] Bralczyk J., *Język na sprzedaż*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- [50] Brewer M., *Mikrotargetowanie polityczne – o możliwości wystąpienia polskiej wersji skandalu z udziałem Cambridge Analytica z 2016 r.*, „Studia Politologiczne” 2024, Vol. 72, s. 252–266, DOI: 10.33896/SPolit.2024.72.13.
- [51] Budzyński W., *Public relations, zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1998.
- [52] Burdzik T., *Prawo jako narzędzie kontroli społecznej*, [w:] *Prawo i ład społeczny. III Forum Socjologów Prawa*, red. E. Moczuk, B. Sagan, Mitel, Rzeszów 2010, s. 63–72, DOI: 10.6084/m9.figshare.1291032.
- [53] Burmann C., Zeplin S., Riley N., *Key Determinants of Internal Brand Management Success*, „Journal of Brand Management” 2009, Vol. 16, Iss. 4, s. 264–284, DOI:10.1057/bm.2008.6.
- [54] Burno K., *Blog jako nowa forma komunikowania politycznego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013.
- [55] Calić G., Glumbić N., Petrović-Lazić M., Đorđević M., Mentus T., *Searching for Best Predictors of Paralinguistic Comprehension and Production of Emotions in Communication in Adults With Moderate Intellectual Disability*, „Frontiers in Psychology” 2022, 13:884242, DOI: 10.3389/fpsyg.2022.884242.
- [56] Capitanio M.E., Di Cicco A., *Komunikacja w polityce i w biznesie. Sztuka przekonywania w epoce postprawdy*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2019.
- [57] Castells M., *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [58] Castells M., *Communication Power*, Oxford University Press, Oxford 2009.
- [59] Castells M., *The Rise of the Network Society*, 2nd ed., Wiley-Blackwell, Chichester–Malden (MA) 2010.
- [60] Chadwick A., *The Hybrid Media System: Politics and Power*, Oxford University Press, Oxford 2013, DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199759477.001.0001.
- [61] Chandler D., *Semiotics: The Basics*, 2nd ed., Routledge, London–New York 2007.
- [62] Chmielecki M., *Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2015, Vol. 23, nr 2, s. 24–38.

- [63] Chmielewski T., Malinowski K., *Door-to-door jako instrument aktywizacji wyborców*, [w:] *Marketing polityczny w poszukiwaniu strategii wyborczego sukcesu*, red. M. Jeziński, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.
- [64] Churska-Nowak K., Fojutowski Ł., *Ewolucja marketingu politycznego w percepcji wyborców*, „Środkowoeuropejskie Studia Politologiczne” 2012, nr 2, s. 31–44, DOI: 10.14746/ssp.2012.2.03.
- [65] Cialdini R.B., *Wwieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
- [66] Ciborska E., *Marketingowe funkcje mediów*, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Ciechanów 2001.
- [67] Clevenger T.J., *Can One Not Communicate? A Conflict of Models*, „Communication Studies” 1991, Vol. 42, s. 340–353, DOI: 10.1080/10510979109368348.
- [68] Coelho P., *Alchemik*, Wydawnictwo Drzewo Babel, Warszawa 2006.
- [69] Cornelissen J., *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, Sage, London–Thousand Oaks–New Delhi, 2023.
- [70] Craig R.T., *Communication Theory as a Field*, „Communication Theory” 1999, Vol. 9, No. 2, s. 119–161, DOI: 10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x.
- [71] Cuskley C., Bailes R., Wallenberg J., *Noise resistance in communication: Quantifying uniformity and optimality*, „Cognition” 2021, Vol. 214, 104754, DOI: 10.1016/j.cognition.2021.104754.
- [72] Cwalina W., Falkowski A., *Marketing polityczny. Perspektywa psychologiczna*, GWP – Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- [73] Czajkowski A., *Wyborca na rynku politycznym*, [w:] *Marketing polityczny w teorii i praktyce*, red. A.W. Jabłoński, L. Sobkowiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
- [74] Czapiga Z., *O ekspresywności wypowiedzi emotywnych (na materiale języka rosyjskiego i polskiego)*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Linguistica Rossica” 2015, nr 11, s. 19–27, DOI: 10.18778/1731-8025.11.03.
- [75] Czechowska-Derkacz B., *Inforozrywka i tabloidyzacja w polskich mediach po 1989 roku w kontekście komunikacji politycznej*, [w:] *Media, biznes, kultura*, t. 2, red. J. Kreft, R. Stopikowski, Wydawnictwo Marpress, Gdańsk 2011.
- [76] Czerwińska-Lubszyk A., Michna A., *Złożoność wielowymiarowego pomiaru efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw – przyczynek do dalszych badań*, [w:] *Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji. Górnictwo – perspektywy i zagrożenia*, red. H. Badura, A. Michna, S. Czerwiński, PA NOVA SA, Gliwice 2016, s. 248–249.
- [77] Cześniak M., *Partycypacja wyborcza w Polsce 1991–2001*, [w:] *System partyjny i zachowania wyborcze. Dekada polskich doświadczeń*, red. R. Markowski, Instytut Studiów Politycznych PAN, Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa 2002.
- [78] Dąbrowski J., *Metodologiczne aspekty pomiaru efektywności przedsiębiorstw*, [w:] *Informatyka ekonomiczna. Biznes – Administracja – Edukacja*, red. J. Korczak, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

- [79] De Barbaro N., *Dojść do głosu. Radykalnie praktyczny przewodnik po kampanii wyborczej*, Znak, Kraków 2005.
- [80] DeFleur M.L., Ball-Rokeach S.J., *Theories of Mass Communication*, Longman, New York 1989.
- [81] De Fleur M.L., DeFleur M.H., *Mass Communication Theories: Explaining Origins, Processes, and Effects*, 2nd ed., Routledge, New York/Abingdon 2022.
- [82] Denner N., Koch T., Viererbl B., Ernst A., *Feeling connected and informed through informal communication: a quantitative survey on the perceived functions of informal communication in organizations*, „Journal of Communication Management” 2025, Vol. 29, No. 1, s. 71–93, DOI: 10.1108/JCOM-06-2024-0085.
- [83] De Saussure F., *Kurs językoznawstwa ogólnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [84] Dobber T., Kruikemeier S., Helberger N., Goodman E., *Shielding citizens? Understanding the impact of political advertisement transparency information*, „New Media & Society” 2024, Vol. 26, s. 6715–6735, DOI: 10.1177/14614448231157640.
- [85] Dobek-Ostrowska B., *Media masowe i aktorzy polityczni w świetle studiów nad komunikowaniem politycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.
- [86] Dobek-Ostrowska B., *Konsultanci polityczni jako nowy typ aktora na profesjonalnym rynku wyborczym*, [w:] *Marketing polityczny, założenia teoretyczne, reguły działania, praktyka kampanijna*, red. M. Kolczyński, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2005.
- [87] Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2007.
- [88] Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [89] Dobek-Ostrowska B., *Rozwój badań nad komunikowaniem politycznym w Polsce w kontekście światowym*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2023, t. 66, nr 3, s. 11–34, DOI: 10.4467/22996362PZ.23.026.18132.
- [90] Dobek-Ostrowska B., Baranowski P., *Witryny internetowe partii politycznych jako narzędzie komunikowania wyborczego w kampanii parlamentarnej w 2011 roku*, „Studia Politologiczne” 2012, Vol. 24, s. 104–131.
- [91] Dobek-Ostrowska B., Wiszniowski R., *Teoria komunikowania publicznego i politycznego. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002.
- [92] Dolińska D., *Mowa ciała jako aspekt komunikacji międzyludzkiej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 65, s. 103–105.
- [93] Doliński D., *Psychologiczne mechanizmy reklamy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- [94] Domachowski W., *Efektywność komunikowania a efektywność porozumiewania się*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2020, t. 50, s. 31–46, DOI: 10.14746/cis.2020.50.3.

- [95] Downs A., *An Economic Theory of Democracy*, Harper, New York 1957.
- [96] Drąg K., *Historia mediów – próba ujęcia statusu i perspektyw rozwoju subdyscypliny nauk o mediach*, [w:] *Problemy i metody badań nad mediami. Tom pierwszy*, red. I. Hofman, D. Kępa-Figur, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2019, s. 97.
- [97] Dudek G., *Perswazja w ujęciu polskich i rosyjskich językoznawców. Przegląd stanowisk*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ. Nauki Humanistyczne” 2013, nr 6, s. 156–157.
- [98] Dudycz H., *Interaktywna wizualizacja wspomagająca eksplorację danych. Kierunki dalszych badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Informatyka Ekonomiczna” 2010, nr 119, s. 81–91.
- [99] Dybowska E., *Komunikacja intrapersonalna i interpersonalna w kontekście doświadczania bliskości w rodzinie*, [w:] *Fenomen bliskości międzyludzkiej w założeniach i praktyce życia społecznego*, red. G. Godawa, Wydawnictwo Naukowe UPJPII, Kraków 2020.
- [100] Dudzik S., *Przejrzystość i targetowanie reklamy politycznej w prawie Unii Europejskiej: nowe narzędzia w walce z dezinformacją*, „Politeja” 2024, Vol. 21, No. 4, s. 41–63.
- [101] Eco U., *A Theory of Semiotics*, Indiana University Press, Bloomington 1976.
- [102] Eco U., *The Open Work*, Harvard University Press, Massachusetts 1989.
- [103] Eker S., Menekşe Dalveren G.G., İnal Y., *The Effects of the Content Elements of Online Banner Ads on Visual Attention: Evidence from an Eye-Tracking Study*, „Future Internet” 2021, Vol. 13, No. 1, s. 8, DOI: 10.3390/fi13010018.
- [104] Ekman P., *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*, Times Books/Henry Holt and Co., New York 2003.
- [105] Elliot A.J., Maier M.A., *Color psychology: effects of perceiving color on psychological functioning in humans*, „Annual Review of Psychology” 2014, Vol. 65, s. 95–120, DOI: 10.1146/annurev-psych-010213-115035.
- [106] Fabjaniak-Czeraniak K., *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, red. K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 173–194.
- [107] Famularo J., *Corporate social responsibility communication in the ICT sector: digital issues, greenwashing, and materiality*, „International Journal of Corporate Social Responsibility” 2023, Vol. 8, art. 8, DOI: 10.1186/s40991-023-00082-8.
- [108] Fan Z., Dawson P., *Gossip as evaluative sensemaking and the concealment of confidential gossip in the everyday life of organizations*, „Management Learning” 2021, Vol. 53(2), s. 146–166, DOI: 10.1177/1350507620979366.
- [109] Fay M.J., *Informal communication of co-workers: a thematic analysis of messages*, „Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal” 2011, Vol. 6, No. 3, s. 212–229, DOI: 10.1108/17465641111188394.
- [110] Fayol H., *General and Industrial Management*, Pitman, London 1949.

- [111] Ferenc T., *Obrazy z życia. Fotografia dokumentalna w perspektywie socjologicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- [112] Fernandes D., Neves-Moreira F., Amorim P., Fransoo J.C., *Optimizing online grocery service: From customer understanding to multichannel profitability*, „European Journal of Operational Research” 2026, No. 1, DOI: 10.1016/j.ejor.2026.01.051.
- [113] Filiciak M., *Media, wersja beta. Szkice z kultury uczestnictwa*, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Warszawa 2014.
- [114] Filipiak E., *Funkcje języka*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy. Studia Pedagogiczne” 1994, z. 24, s. 35–47.
- [115] Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
- [116] Fiut I.S., *O znaczeniu sztuki (dzieła sztuki) we współczesnych modelach komunikowania*, „Estetyka i Krytyka” 2011, nr 20 (1), s. 65–86, DOI: 10.5604/16431243.1036752.
- [117] Floridi L., *The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality*, Oxford University Press, Oxford 2014.
- [118] Fortado B., *A Field Exploration of Informal Workplace Communication*, „Sociology Mind” 2011, Vol. 1, No. 4, s. 212–220, DOI: 10.4236/sm.2011.14027.
- [119] Francuz P., *Neuropoznawcze podstawy komunikacji wizualnej*, [w:] *Komunikacja wizualna*, red. P. Francuz, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- [120] Frączek A., *Komunikacja interpersonalna*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość” 2012, t. 9, s. 118–131.
- [121] Frączek A., *Public relations. Komunikacja dwukierunkowa*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość” 2012, t. 9, s. 132–144.
- [122] Frydrychowicz S., *Komunikacja interpersonalna w interakcjach społecznych*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2020, t. 50, s. 13–29, DOI: 10.14746/cis.2020.50.2.
- [123] Frydrychowicz S., *Wymiary komunikacji. Klucz dostępu do efektywnej komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, Kraków 2021.
- [124] Fundacja Panoptikon, *Kto (naprawdę) Cię namierzył?*, <https://panoptikon.org/ktocienamierzyl-raport> (dostęp: 2.01.2026).
- [125] Furmankiewicz M., Ziuziański P., *Newsletter jako efektywne narzędzie e-mail marketingu w zarządzaniu relacjami z klientami*, [w:] *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, t. 1, red. Z.E. Zieliński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce 2013.
- [126] García-Orosa B., *Disinformation, Social Media, Bots, and Astroturfing: The Fourth Wave of Digital Democracy*, „Profesional de la información” 2021, Vol. 30, No. 6, s. 1–9, DOI: 10.3145/epi.2021.nov.03.
- [127] Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

- [128] Gielarek-Gorczyca K., *Przyszłość marketingu politycznego – przegląd wybranych trendów w erze nowych technologii i interaktywnej komunikacji*, „Marketing i Rynek” 2024, t. 31, nr 9, s. 52–60, DOI: 10.33226/1231-7853.2024.9.5.
- [129] Gierszewski M., *Public relations. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.
- [130] Giri Teja B., Shailaja N., *The Silent Language of the Body: Analyzing Body Language, Kinesics, and Proxemics in Interpersonal Communication*, „International Journal For Multidisciplinary Research” 2024, Vol. 6, Iss. 6, DOI: 10.36948/ijfmr.2024.v06i06.32612.
- [131] Giuntoli S., *Sztuka i historia Pompejów*, Bonechi, Łódź 1998.
- [132] Gligorijević J., Stanković A., Andrejević D., Cvetković F., Šmelcerović M., *The role of communication in the management process*, „SCIENCE International Journal” 2024, Vol. 3(1), s. 115–119, DOI: 10.35120/sciencej0301115g.
- [133] Gliwa S., *Wpływ mediów społecznościowych na opinie i nastroje społeczne*, „Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2019, nr 2, s. 247–255.
- [134] Głazewska E., Kusio U., *Komunikacja niewerbalna. Płeć i kultura. Wybór zagadnień*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2012.
- [135] Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [136] Godlewski T., *Rola badań sondażowych w kampanii wyborczej*, „Studia Politologiczne” 2011, Vol. 22, s. 123–140.
- [137] Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2000.
- [138] Goffman E., *Zachowanie w miejscach publicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [139] Gogołek W., *Big Data o mediach. Dominanty świata mediów*, „Studia Medioznawcze” 2022, t. 23, nr 2(89), s. 1171–1180.
- [140] Golka M., *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [141] Gopi R.K., Sudhakar K.F., *Showrooming and Webrooming: a literature review and future research agendas using TCCM approach*, „Management Review Quarterly” 2026, No. 1, DOI: 10.1007/s11301-025-00583-9.
- [142] Granat A., *Intencja, błąd i skuteczność komunikacyjna w przekazie medialnym*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio FF: Philologiae” 2013, Vol. 31, s. 125–146.
- [143] Greengard S., *The Internet of Things*, MIT Press, Cambridge, MA 2015.
- [144] Grewal D., Herhausen D., Ludwig S., Ordenes F.V., *The Future of Digital Communication Research: Considering Dynamics and Multimodality*, „Journal of Retailing” 2022, Vol. 98, Iss. 2, s. 224–240; DOI: 10.1016/j.jretai.2021.01.007.
- [145] Grice H.P., *Logic and Conversation*, [w:] *Syntax and Semantics*, eds. Cole P., Morgan J.L., Vol. 3, Academic Press, New York 1975.
- [146] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

- [147] Gruchola M., *Wearable Technology przejawem nowych form komunikacji społecznej i konsumpcjonizmu*, [w:] *Komunikowanie społeczne w dobie nowych technologii*, red. D. Piontek, S. Ossowski, Polskie Towarzystwo Komunikacji Społecznej, Poznań 2017.
- [148] Grzechynka A., *Jak cię widzą, tak cię lajkują. Strategia wykorzystania mediów społecznościowych do budowy marki podmiotów politycznych*, [w:] *Komunikowanie polityczne i publiczne w nowych mediach*, red. A. Grzechynka, K. Szmyd, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie, Kraków 2025.
- [149] Grzelak E., *Komunikologia – nauka otwarta. Zagrożenia i możliwości poznawcze*, [w:] *20 lat Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego*, red. M. Pietrasiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2023, s. 87–105, DOI: 10.18778/8331-181-4.08.
- [150] Grzenia J., *Komunikacja językowa w Internecie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [151] Gumperz J.J., *Discourse Strategies*, Cambridge University Press, Cambridge 1982, s. 25–45.
- [152] Guo Y., *Optimization of privacy-aware cloud crowdsourcing resource combinations for product development*, „Expert Systems with Applications” 2023, No. 227, 120176, DOI: 10.1016/j.eswa.2023.120176.
- [153] Guyer J.J., Briñol P., Vaughan-Johnston T.I., Fabrigar L.R., Moreno L., Petty R.E., *Paralinguistic Features Communicated through Voice can Affect Appraisals of Confidence and Evaluative Judgments*, „Journal of Nonverbal Behavior” 2021, Vol. 45, s. 479–504, DOI: 10.1007/s10919-021-00374-2.
- [154] Habermas J., *The Theory of Communicative Action, Volume 1: Reason and the Rationalization of Society*, Beacon Press, Boston 1984.
- [155] Habrajska G., *Komunikacyjna analiza tekstu perswazyjnego*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Litteraria Polonica” 2018, 48, nr 2, s. 39–55, DOI: 10.18778/1505-9057.48.04.
- [156] Haenschen K., Cilke C., Boal A., *Testing, Testing: Identifying Contemporary Analytics Practices in Digital Politics*, „Journal of Quantitative Description: Digital Media” 2023, No. 33, s. 1–33, DOI: 10.51685/jqd.2023.3911.
- [157] Hall E.T., *Poza kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [158] Hall E.T., *The Hidden Dimension*, Anchor Books, New York 1966.
- [159] Hall S., *Encoding/decoding*, [w:] *Culture, Media, Language*, eds. S. Hall, D. Hobson, A. Lowe, P. Willis, Hutchinson, London 1980.
- [160] Hamilton M., Geraci L., *The Picture Superiority Effect in Conceptual Implicit Memory: A Conceptual Distinctiveness Hypothesis*, „American Journal of Psychology” 2006, Vol. 119, No. 1, s. 1–20, DOI: 10.2307/20445315.
- [161] Hanc A., *Zrozumiałe i atrakcyjnie — popularyzacja, mediatyzacja i komunikowanie nauki w prasie na przykładzie „Newsweeka”*, „Dziennikarstwo i Media” 2025, s. 55–67, DOI: 10.19195/2082-8322.23.
- [162] Hancock J.T., Naaman M., Levy K., *AI-mediated communication: Definition, research agenda, and ethical considerations*, „Journal of Computer-Mediated Communication” 2020, Vol. 25, Iss. 1, s. 89–100.

- [163] Handa C., *Visual Rhetoric in a Digital World: A Critical Sourcebook*, Bedford/St. Martin's, Boston, New York 2004.
- [164] Hans A., Hans E., *Kinesics, Haptics and Proxemics: Aspects of Non-Verbal Communication*, „IOSR Journal of Humanities and Social Science” 2015, Vol. 20, Iss. 2, s. 47–52.
- [165] Harf D., Schmuck D., *Prevalence, Presentation, and Popularity of Political Topics in Social Media Influencers' Content Across Two Countries*, „Political Communication” 2025, Vol. 42, Iss. 3, s. 351–381, DOI: 10.1080/10584609.2024.2406809.
- [166] Hasibuan E.J., Deto Rahmana Putra A., Dirgantari A.S., *The Role of Social Media Algorithms in Shaping Public Opinion During Political Campaigns*, „International Journal of Social and Human” 2024, Vol. 1, No. 2, s. 165–172, DOI: 10.59613/z2sbvw50.
- [167] Hirokawa R.Y., *Communication and the managerial function: Some suggestions for improving organizational communication*, „Communication” 1979, Vol. 8, s. 83–95.
- [168] Hirvonen S., Lassander M., Sääksvuori L., Tukiainen J., *Who is Mobilized to Vote by Short Text Messages? Evidence from a Nationwide Field Experiment with Young Voters*, „Political Behavior” 2025, Vol. 47, s. 355–384, DOI:10.1007/s11109-024-09954-6.
- [169] Hoogeboom M.A.M.G., Wilderom C.P.M., *A Complex Adaptive Systems Approach to Real-Life Team Interaction Patterns, Task Context, Information Sharing, and Effectiveness*, „Group & Organization Management” 2019, Vol. 45, Iss. 1, s. 3–42, DOI: 10.1177/1059601119854927.
- [170] Hopfinger M., *Doświadczenia audiowizualne. Film – sztuki wizualne – media*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2003.
- [171] Hutt M.D., Speh T.W., *Business Marketing Management: B2B*, South-Western/Cengage Learning, Mason, OH 2010.
- [172] Huxham M., Campbell F., Westwood J., *Oral versus written assessments: a test of student performance and attitudes*, „Assessment & Evaluation in Higher Education” 2010, Vol. 37, No. 1, s. 125–136, DOI: 10.1080/02602938.2010.515012.
- [173] Hynes G.E., *Improving Employees' Interpersonal Communication Competencies: A Qualitative Study*, „Business Communication Quarterly” 2012, Vol. 75(4), s. 466–475, DOI: 10.1177/1080569912458965.
- [174] Ickiewicz-Sawicka M., *Propaganda i dezinformacja – zarządzanie informacją w przestrzeni medialnej. Od klasycznych środków masowego przekazu do internetowych mediów społecznościowych*, „Akademia Zarządzania” 2025, nr 9, s. 266–279, DOI: 10.24427/az-2025-0014.
- [175] International IDEA. *Digital Microtargeting: Political Party Innovation Primer 1*. International Institute for Democracy and Electoral Assistance, Stockholm 2018, <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/digital-microtargeting.pdf> (dostęp: 2.01.2026).

- [176] Iyengar S., Westwood S.J., *Fear and Loathing across Party Lines: New Evidence on Group Polarization*, „American Journal of Political Science” 2015, Vol. 59, No. 3, s. 690–707.
- [177] Jakobson R., *Linguistics and Poetics*, [w:] *Style in Language*, ed. T.A. Sebeok, Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge 1960.
- [178] Janik-Wiszniewska M., *Promocja i reklama polityczna*, [w:] *Marketing polityczny w teorii i praktyce*, red. A.W. Jabłoński, L. Sobkowiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
- [179] Jaroszewska E., *Różnice kulturowe jako bariera w komunikowaniu masowym i interpersonalnym*, [w:] *Międzykulturowe aspekty działalności mediów w epoce globalizacji*, red. J.W. Adamowski, A. Jaskiernia, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2014.
- [180] Jaśniok M., *Strategie marketingowe na rynku politycznym*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- [181] Jaworowicz M., Jaworowicz P., *Skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji*, Difin, Warszawa 2017.
- [182] Jiang H., Luo Y., *Crafting employee trust: From authenticity, transparency to engagement*, „Journal of Communication Management” 2018, Vol. 22, No. 2, s. 138–160, DOI: 10.1108/JCOM-07-2016-0055.
- [183] Josephson S., Kelly J., Smith K. (eds.), *Handbook of Visual Communication: Theory, Methods, and Media*, 2nd ed., Routledge, New York, Oxon 2020.
- [184] Kalogiannidis S., *Impact of Effective Business Communication on Employee Performance*, „European Journal of Business and Management Research” 2020, Vol. 5, No. 6, s. 1–6, DOI: 10.24018/ejbmr.2020.5.6.631.
- [185] Kapica P., *Rola UI/UX w projektowaniu stron internetowych: Jak zapewnić doskonałe wrażenia użytkownika*, <https://bytewave.pl/rola-ui-ux-w-projektowaniu-stron-internetowych-jak-zapewnic-doskonale-wrazenia-...> (dostęp: 23.11.2025).
- [186] Karczewska A., *Efektywna komunikacja w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 108–119.
- [187] Kargbo U., Terrence B., Palmer T.B., *Redefining Corporate Social Responsibility: The Role of Strategic Communication Practices*, „Sustainability” 2025, Vol. 17(9), 4226, DOI: 10.3390/su17094226.
- [188] Kasińska-Metryka A., *Reklama polityczna w Polsce. Teoria i praktyka*, [w:] *Marketing polityczny, założenia teoretyczne, reguły działania, praktyka kampanijna*, red. M. Kolczyński, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2005.
- [189] Kawka M., *Komunikowanie wizualne a nauka o mediach – współczesność i perspektywy*, „Media i Społeczeństwo” 2015, nr 5, s. 13–21.
- [190] Keyton J., *Communication in Organizations*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior” 2017, Vol. 4, No. 1, s. 501–526, DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341.

- [191] Khan S.K., Ali N., Khan N.A., Ammara U., Anjum N., *Understanding multiscreening phenomenon for online shopping through perspective of self-regulation and dual process theory: Case of Chinese young generation*, „Electronic Commerce Research and Applications” 2020, Vol. 42, 100988, DOI: 10.1016/j.elerap.2020.100988.
- [192] Kiklewicz A., Przybyszewski S., *Estetyczne akty mowy jako przedmiot pragmalingwistyki: status, funkcje, formy*, „LingVaria” 2021, nr 2, s. 31–43, DOI: 10.12797/LV.16.2021.32.04.
- [193] Kisielnicki J., *Transformacja modelu komunikacji w zarządzaniu organizacją i funkcjonowaniu społeczeństwa informacyjnego. Rola informatyki w procesie transformacji modelu komunikacji*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie” 2018, nr 48, s. 43–51.
- [194] Kłoskowska A., *Kultura masowa: krytyka i obrona*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [195] Knapp M.L., Hall J.A., *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2018.
- [196] Koch T., Denner N., *Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers?*, „Corporate Communications: An International Journal” 2022, Vol. 27, No. 3, s. 494–508, DOI: 10.1108/CCIJ-08-2021-0087.
- [197] Koczy J., Kania T., Damek D., Skrzypczyńska E., *Język inkluzywny w oczach pracowników z pokolenia X: postawy i emocje wobec feminatywów, prostego języka i komunikacji wewnętrznej uwzględniającej różnorodność kulturową w organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2025, Vol. 69, No. 3, s. 53–65, DOI: 10.15611/pn.2025.3.04.
- [198] Kolczyński M., *Strategie komunikowania politycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008.
- [199] Kołowska-Gawiejniewicz M., Kołodziejczak B., Siatkowski I., Topol P., Zych J., *Infografiki – nowy trend wizualizacji informacji wspomagający procesy edukacyjne*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2018, nr 2, s. 138–148, DOI: 10.15584/eti.2018.2.18.
- [200] *Komunikacja*, [hasło w:] *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983.
- [201] *Komunikacja*, [hasło w:] *Słownik języka polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl/sjp/komunikacja> (dostęp: 10.05.2025).
- [202] Korzeniowski K., *Psychospołeczne uwarunkowania zachowań wyborczych*, [w:] *Podstawy psychologii politycznej*, red. K. Skarżyńska, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2002.
- [203] Kot M., *Komunikowanie człowieka z komputerem – koncepcje nauk społecznych a teologia środków społecznego przekazu*, „Studia Theologica Varsaviensia” 2019, nr 1, s. 91–106.

- [204] Kot P., *Propaganda na Facebooku. Wybrane techniki zwiększające skuteczność przekazu propagandowego*, [w:] *Komunikowanie polityczne i publiczne w nowych mediach. Wybrane przykłady*, red. A. Grzechynka, K. Szmyd, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie, Kraków 2025.
- [205] Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [206] Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2017.
- [207] Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 6.0. Przyszłość jest immersyjna*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2024.
- [208] Kotler P., Kibria S., Soltanifar M., Mróz-Gorgoń B., *Podstawy nowoczesnego marketingu: zarządzanie marketingowe XXI wieku i nie tylko*, pierwsze wydanie w j. pol., Kotler Impact, Wrocław 2024.
- [209] Kozak E., *Komunikacja werbalna i niewerbalna w porozumiewaniu się międzykulturowym*, „Kultura i Edukacja” 2005, nr 4, s. 52–53.
- [210] Kozłowska A., *Oddziaływanie mass-mediów*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006, s. 30–36.
- [211] Kozłowska A., *Wpływ mass mediów na życie społeczne*, [w:] *Wybrane problemy współczesnego świata w refleksji socjologicznej*, red. E. Firlić, J. Gładys-Jakóbić, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2016.
- [212] Kozyra B., *Komunikacja bez barier. Jak rozumieć i być rozumianym*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2019.
- [213] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [214] Kreft J., *Chatbot to przyjaciel czy wróg dziennikarza w pełnieniu roli strażnika prawdy?*, [w:] *Komunikowanie polityczne i publiczne w nowych mediach. Wybrane przykłady*, red. A. Grzechynka, K. Szmyd, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie, Kraków 2025.
- [215] Kreft J., *Crowdsourcing – darmowe źródło usług w mediach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 354, s. 43–50.
- [216] Kress G., van Leeuwen T., *Colour as a semiotic mode: Notes for a grammar of colour*, „Visual Communication” 2002, Vol. 1, No. 3, s. 343–368.
- [217] Kress G., van Leeuwen T., *Reading Images: The Grammar of Visual Design*, Routledge, London–New York 2021.
- [218] Kubin E., von Sikorski Ch., *The Role of (Social) Media in Political Polarization: A Systematic Review*, „Annals of the International Communication Association” 2021, Vol. 45, No. 3, s. 188–206, DOI: 10.1080/23808985.2021.1976070.
- [219] Kuc B.R., Moczyłowska J.M., *Zachowanie organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009.
- [220] Kudra B., *O komunikacji społecznej*, [w:] *Komunikowanie publiczne. Zagadnienia wybrane*, red. B. Kudra, E. Olejniczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

- [221] Kujur F., Singh S., *Visual communication: A tool for educational development*, „International Journal of Advanced Science and Technology” 2020, Vol. 29, Iss. 5, s. 6828–6834.
- [222] Kulczycki E., *Teoretyzowanie komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe IF UAM, Poznań 2012.
- [223] Kulczycki E., Wendland M. (red.), *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2012.
- [224] Kunlang L., *Oral Communication in Advertising Copy: Reviews and Implication*, „Academic Journal of Humanities & Social Sciences” 2022, Vol. 5, Iss. 7, s. 49–53, DOI: 10.25236/AJHSS.2022.050710.
- [225] Laskowska M., *Komunikacja za pomocą social media – możliwości i zagrożenia. Zarys problematyki*, [w:] *Komunikacja – (po)rozumienie – obecność społeczna*, red. M. Biedroń, M. Wawrzak-Chodaczek, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.
- [226] Lasswell H.D., *The Structure and Function of Communication in Society*, [w:] *The Communication of Ideas*, ed. L. Bryson, Harper and Row, New York 1948.
- [227] Lawler E.E. III, Benson G., Mohrman S.A., *Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 2001, s. 29–30.
- [228] Leavitt H.J., *Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance*, „The Journal of Abnormal and Social Psychology” 1951, Vol. 46, s. 38–50, DOI: 10.1037/h0057189.
- [229] Lewandowska-Tomaszczyk B., *Współczesna komunikacja internetowa na tle komunikacji tradycyjnej*, [w:] *Język(i) w czasie i przestrzeni*, red. P. Stalmaszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021, DOI: 10.18778/8220-544-2.02.
- [230] Limilia P., *How People Perceived and Engage with Political Astroturfing Accounts*, „Communication Research and Practice” 2025, Vol. 11, No. 4, s. 512–529, DOI: 10.1080/22041451.2025.2531637.
- [231] Lisowska-Magdziarz M., *Obrazy ciała, obrazy produktu. Analiza metafor wizualnych i multimodalnych w mediach masowych*, [w:] *Komunikacja wizualna*, red. P. Francuz, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- [232] Łokić P., *TikTok i X jako narzędzia komunikacji politycznej w kampanii parlamentarnej w 2023 roku w Polsce*, „Studia Społeczno-Polityczne” 2025, Vol. 2, nr 3, s. 45–66, DOI: 10.14746/ssp.2025.2.3.
- [233] Long M.C., *What is External Communications?*, Simplr, <https://www.simplr.com/glossary/external-communications/> (dostęp: 15.01.2026).
- [234] Luhmann N., *Systemy społeczne. Zarys ogólnej teorii*, Wydawnictwo NOMOS, Kraków 2007.
- [235] Maćkiewicz J., *Badanie ram multimodalnych – rekonesans*, „Media – Biznes – Kultura” 2021, nr 1, s. 9–19. DOI: 10.4467/25442554.MBK.21.001.13967.

- [236] Maj B., *Spoleczne konteksty komunikacji zapośredniczonej przez media*, [w:] *Praktyki komunikacyjne*, red. J. Kędzior, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2019.
- [237] Majdzińska-Koczorowicz A., *Język w przestrzeni multimedialnej – przegląd zjawisk i literatury przedmiotu*, [w:] *Język(i) w czasie i przestrzeni*, red. P. Stalmaszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021, s. 71–97.
- [238] Majgier K., *Internet jako przestrzeń komunikacyjna*, „Przegląd Psychologiczny” 2000, nr 2, t. 43, s. 157–172.
- [239] Majkowski J., *Interakcja w czasie rzeczywistym: Livestreaming jako narzędzie budowania zaangażowania odbiorców*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2024, t. 16, nr 3, s. 199–216, DOI: 10.18290/rns2024.0031.
- [240] Małczyńska-Umeda M., *Infografika jako narzędzie poznania świata i zrozumienia samego siebie kiedyś i dziś (Projektowanie doświadczeń poznawczych)*, „Societas/Communitas” 2022, nr 2, s. 157–190, DOI: 10.55226/uw.S-C.2022.34.2.3.
- [241] Mandrosz J., *Czynniki ograniczające racjonalność poglądów i zachowań politycznych*, [w:] *Podstawy psychologii politycznej*, red. K. Skarżyńska, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002.
- [242] Mańkowski S., *Political Communication on Social Media During Poland's 2020 Presidential Campaign*, „Przegląd Politologiczny” 2023, nr 2, s. 119–127, DOI: 10.14746/pp.2023.28.2.8.
- [243] Marciniak E.M., *Komunikowanie polityczne w ujęciach interpretacyjnych*, „Studia Politologiczne” 2012, Vol. 25, s. 13–30.
- [244] Markowski A., *Kultura języka polskiego. Teoria. Zagadnienia leksykalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [245] Marlow S.L., Lacerenza C.N., Paoletti J., Burke C.S., Salas E., *Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2018, Vol. 144, s. 145–170, DOI: 10.1016/j.obhdp.2017.08.001.
- [246] Marques J.F., *Enhancing the Quality of Organizational Communication. A Presentation of Reflection-based Criteria*, „Journal of Communication Management” 2010, Vol. 14, Iss. 1, s. 47–58, DOI: 10.1108/13632541011017807.
- [247] Martinez L.A.M., Hurtado S.R.F., *Internal communication issues in the firms: Does it affect the productivity*, „Review of European Studies” 2018, Vol. 10, No. 2, s. 1–13, DOI: 10.5539/res.v10n2p1.
- [248] Mazur M., *Marketing polityczny, studium porównawcze prezydenckich kampanii wyborczych w USA i w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [249] Mazur-Wierzbička E., *Komunikacja wewnętrzna w organizacji – wybrane aspekty*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017, nr 48, t. 1, *Zarządzanie*, s. 69–78.
- [250] Mazzei A., Kim J.-N., Dell'Oro C., *Strategic value of employee communication: Evidence from Italian companies*, „Corporate Communications: An International Journal” 2019, Vol. 24, Iss. 3, s. 437–453, DOI: 10.1108/CCIJ-09-2018-0099.

- [251] McLuhan M., *Understanding Media: The Extensions of Man*, McGraw-Hill, New York 1964.
- [252] McNair B., *Wprowadzenie do komunikowania politycznego*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa, Poznań 1998.
- [253] McNair B., *An Introduction to Political Communication*, Routledge, London–New York 2003.
- [254] McPhee R.D., Zaug P., *Organizational Theory, Organizational Communication, Organizational Knowledge, and Problematic Integration*, „Journal of Communication” 2001, Vol. 51, Iss. 3, s. 574–591, DOI: 10.1111/j.1460-2466.2001.tb02897.x.
- [255] McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [256] Mehrabian A., *Nonverbal Communication*, Aldine-Atherton, Chicago 1972.
- [257] Men L., Stacks D., *The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships*, „Journal of Public Relations Research” 2014, Vol. 26, Iss. 4, s. 301–324, DOI: 10.1080/1062726X.2014.908720.
- [258] Men L., *Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication*, „Corporate Reputation Review” 2014, Vol. 17, s. 254–272, DOI: 10.1057/crr.2014.14.
- [259] Michalak-Pawłowska A., Plebańczyk K., *Technologie cyfrowe i kanały komunikacji w budowaniu relacji animatorów kultury z odbiorcami działań*, „Kultura – Media – Teologia” 2021, nr 48, s. 307–325, DOI: 10.21697/kmt.48.13.
- [260] Michalczyk S., *Komunikowanie polityczne. Teoretyczne aspekty procesu*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2005.
- [261] Michelson G., Mouly V.S., ‘You Didn’t Hear it From Us But...’: Towards an Understanding of Rumour and Gossip in Organisations, „Australian Journal of Management” 2002, Vol. 27, Special Issue, s. 57–66, DOI: 10.1177/031289620202701S07.
- [262] Mieszajkina E., *Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2020.
- [263] Mieszajkina E., Walczak-Skałicka A., *Marka osobista w koncepcji przywództwa*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2025.
- [264] Mieszajkina E., Pikul M., Ostapińska K., Kulchytsky-Dashynych B., *Artificial intelligence in small enterprise management – cybersecurity challenges*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series” 2025, No. 224, s. 355–373.
- [265] Miftari V., Lokaj A.S., Hajdari V., *Feedback techniques – impact on communication*, „Journal Human Research in Rehabilitation” 2023, Vol. 13, Iss. 1, s. 131–140.

- [266] Milliken F., Morrison E., Hewlin P., *An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why*, „Journal of Management Studies” 2003, Vol. 40, s. 1453–1476.
- [267] Mintzberg H., *Managing*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA 2009.
- [268] Miroński J., *Komunikowanie marketingowe*, [w:] *Komunikowanie w perspektywie ekonomicznej i społecznej*, red. B. Jung, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2001.
- [269] Mishra J., *Managing the grapevine*, „Public Personnel Management” 1990, Vol. 19, s. 213–228.
- [270] Mmutle T., *(Re-)Positioning and recognising the influence of internal communication on employee engagement for maximum organisational performance*, „Communicare: Journal for Communication Studies in Africa” 2022, Vol. 41, No. 1, s. 46–62, DOI: 10.36615/jcsa.v41i1.1395.
- [271] Mocarz-Kleindienst M., *Niewerbalne style komunikacyjne w przekładzie*, „Półrocznik Językoznawczy Tertium. Tertium Linguistic Journal” 2017, nr 2, s. 59–70, DOI: 10.7592/Tertium2017.2.2.Mocarz.
- [272] Moczydłowska J., *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2006.
- [273] Moffett J.W., Folse J.G., Palmatier R.W., *A theory of multiformat communication: mechanisms, dynamics, and strategies*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2020, 11, DOI: 10.1007/s11747-020-00750-2.
- [274] Molek-Kozakowska K., *O wizerunkowości sfery publicznej i jej analizie retorycznej*, [w:] *Retoryka wizerunku medialnego*, red. A. Budzyńska-Daca, A. Kampka, K. Molek-Kozakowska, Polskie Towarzystwo Retoryczne, Warszawa 2016.
- [275] Morcinek-Abramczyk B., *Pomiędzy słowem a gestem – błędy glottodydaktyczne wynikające z braku kompatybilności między językiem a mową ciała*, „Acta Universitatis Lodzensis. Kształcenie Polonistyczne Cudzoziemców” 2015, nr 22, s. 125–141, DOI: 10.18778/0860-6587.22.09.
- [276] Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022.
- [277] Mularz K., *Deepfake as a Generator of Fictitious Content and Real Distrust*, „Dydaktyka Informatyki” 2024, nr 19, s. 52–77, DOI: 10.15584/di.2024.19.5.
- [278] Murchie K.J., Diomedes D., *Fundamentals of graphic design – essential tools for effective visual science communication*, „FACETS” 2020, Vol. 5, No. 1, s. 409–422, DOI: 10.1139/facets-2018-0049.
- [279] Murray J., Gasson N.R., Smith J.K., *Toward a Taxonomy of Written Feedback Messages*, [w:] *The Cambridge Handbook of Instructional Feedback*, eds. A.A. Lipnevich, J.K. Smith, Cambridge Handbooks in Psychology, Cambridge University Press 2018.
- [280] Muszyński J., *Leksykon marketingu politycznego*, Alta 2, Wrocław 2001.

- [281] Muszyński J., *Teoria marketingu politycznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Warszawa 2004.
- [282] Nadeem R.U., *Political Vlogs on YouTube and Their Role in the Promotion of Hate Speech*, „Annals of Human and Social Sciences” 2023, Vol. 4, No. 4, s. 481–489, DOI: 10.35484/ahss.2023(4-IV)47.
- [283] Napieralski J., *Mediatyzacja polityki. Konieczność, zagrożenie czy alternatywa?*, „Refleksje. Pismo naukowe studentów i doktorantów WNPiD UAM” 2010, nr 2, s. 23–34.
- [284] National Centre for Social Research, *How Did We Create These Six Voter Types?*, 2024, <https://natcen.ac.uk/publications/how-did-we-create-these-six-voter-types> (dostęp: 3.01.2026).
- [285] Nazaruk S.K., Łukaszuk N., *Emotikony i emoji – problem czy atut w komunikacji (na podstawie badań uczniów szkół podstawowych)*, „Społeczeństwo. Edukacja. Język” 2023, t. 17, s. 157–169, DOI: 10.19251/sej/2023.17(10).
- [286] Neslin S.A., *The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey*, „Journal of Retailing” 2022, Vol. 98, Iss. 1, s. 111–132, DOI: 10.1016/j.jretai.2022.02.003.
- [287] Newman B.I., Sheth J.N., *A Model of Primary Voter Behavior*, „Journal of Consumer Research” 1985, Vol. 12, No. 2, s. 178–187, DOI: 10.1086/208506.
- [288] Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków–Kluczbork 2000.
- [289] Nęcki Z., *Funkcje komunikacji społecznej*, [w:] *Funkcje komunikacji społecznej*, red. K. Wódz, J. Wódz, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2003.
- [290] Nęcki Z., *Teorie komunikowania się w psychologii w aspekcie relacji międzynarodowych*, „International Journal of Management and Economics” 2008, nr 23, s. 84–97.
- [291] Nguyen T.C., *The Early History of Communication*, ThoughtCo, [thoughtco.com/early-history-of-communication-4067897](https://www.thoughtco.com/early-history-of-communication-4067897) (dostęp: 12.05.2025).
- [292] Nowak W., *Bańka filtrująca, bańka wyboru a bańka informacyjna. Próba podziału, definicji i analizy zjawisk*, „Dyskurs & Dialog” 2021, nr 2, s. 63–78, DOI: 10.5281/zenodo.6587376.
- [293] *Nowe obowiązki dla reklamodawców politycznych już obowiązują*, Legalis, 15 października 2025, <https://legalis.pl/nowe-obowiazki-dla-reklamodawcow-politycznych-juz-obowiazuja/> (dostęp: 2.01.2026).
- [294] Nowicka-Franczak M., *Polska debata publiczna w dobie polaryzacji. Świadomość dyskursowa elit symbolicznych*, „Studia Socjologiczne” 2022, nr 4, s. 99–128, DOI: 10.24425/sts.2022.143584.
- [295] Ober J., *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 65, s. 257–266.
- [296] Ober J., Kochmańska A., *Adaptation of Innovations in the IT Industry in Poland: The Impact of Selected Internal Communication Factors*, „Sustainability” 2022, Vol. 14, 140, DOI: 10.3390/su14010140.

- [297] Obrębska M., *Marketing polityczny w kampanii wyborczej. Studium wyborów samorządowych w Bytomiu w 2006 roku*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
- [298] Ociepa B., *Nowa dyplomacja publiczna – perspektywa teorii stosunków międzynarodowych i komunikowania politycznego*, „Przegląd Strategiczny” 2012, nr 1, s. 129–139, DOI: 10.14746/PS.2012.1.8.
- [299] Ogonowska A., *Badania nad wizualnością w perspektywie multidyscyplinarnej. Kwestionariusz Kultury Wizualnej*, „Kultura i Społeczeństwo” 2009, nr 4, s. 3–22, DOI: 10.35757/KiS.2009.53.4.1.
- [300] Ogonowska A., *Współczesna edukacja medialna: teoria i rzeczywistość*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2013, s. 28–36.
- [301] Ogonowska A., *Kultura, komunikacja i kompetencja wizualna w kontekście wybranych zagadnień współczesnej humanistyki*, [w:] *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, red. E. Kulczycki, M. Wendland, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2012, s. 53–68.
- [302] Olszanecka-Marmola A., Marmola M., Darmon K., Maślak A., *TikTok jako narzędzie budowania wizerunku politycznego: studium empiryczne oddziaływania przekazów na TikToku na odbiór polskich polityków*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio K” 2024, Vol. 31, nr 2, s. 73–87, DOI: 10.17951/k.2024.31.2.67-90.
- [303] Ong W.J., *Orality and Literacy: The Technologizing of the Word*, Routledge, London 1982.
- [304] Owusu E., Mardani M., *Towards Achieving Organisational Objectives: The Role of Effective Communication*, „Journal of English Language Teaching and Applied Linguistics” 2020, Vol. 2, No. 4, s. 17–25, DOI: 10.32996/jeltal.2020.2.4.3.
- [305] Padłowska A., *Feedback i feedforward jako techniki wspomagające komunikację wewnętrzną w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2021, nr 4, s. 153–168.
- [306] Page B.I., *Choices and Echoes in Presidential Elections*, University of Chicago Press, Chicago 1978.
- [307] Pałuszyńska E., *Komunikacyjne strategie emocjonalne w medialnym dyskursie politycznym*, „Prace Językoznawcze” 2019, nr 21(3), s. 161–171, DOI: 10.31648/pj.4437
- [308] Panadero E., Lipnevich A.A., *A review of feedback models and typologies: Towards an integrative model of feedback elements*, „Educational Research Review” 2022, Vol. 35, 100416, DOI: 10.1016/j.edurev.2021.100416.
- [309] Papathanassopoulos S., Giannouli I., *Political Communication in the Age of Platforms*, „Encyclopedia” 2025, Vol. 5, No. 2, s. 1–15, DOI: 10.3390/encyclopedia5020077.
- [310] Parys T., *Technologie ICT i ich wpływ na życie człowieka i społeczeństwa – wybrane problemy*, „Studia i Materiały” 2024, nr 1, s. 104–110. DOI: 10.7172/1733-9758.2024.40.7.

- [311] Patrzalek W., Wardzała J., *Influencerzy i media społecznościowe – mobilne wspólnoty zainteresowań w kontekście zachowań młodych konsumentów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 526, s. 88–98, DOI: 10.15611/pn.2018.526.08.
- [312] Pawełczyk P., Piontek D., *Socjotechnika w komunikowaniu politycznym*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1999.
- [313] Pawluczyk P., *Komunikacja wizualna – co to?*, <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/komunikacja-wizualna/> (dostęp: 16.11.2025).
- [314] Pawluczyk P., *Narzędzia komunikacyjne – czym są i jak wykorzystać je w marketingu?*, <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/narzedzia-komunikacyjne/> (dostęp: 7.11.2025).
- [315] Peirce C.S., *Philosophical Writings of Peirce*, Dover Publications, New York 1955.
- [316] Perloff R.M., *Political Communication: Politics, Press, and Public in America*, LEA, New Jersey–London 1998.
- [317] Petrykowska J., *Komunikacja marketingowa w social media jako przejaw digitalizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 45, s. 255–263, DOI: 10.15584/nsawg.2016.1.26.
- [318] Petty R.E., Cacioppo J.T., *The Elaboration Likelihood Model of Persuasion*, „Advances in Experimental Social Psychology” 1986, Vol. 19, s. 123–205.
- [319] Pew Research Center, *Beyond Red vs. Blue: The Political Typology*, Pew Research Center, Washington, DC 2021, <https://www.pewresearch.org/politics/2021/11/09/beyond-red-vs-blue-the-political-typology/> (dostęp: 29.01.2026).
- [320] Phillips B.J., McQuarrie E.F., Griffin W.G., *The Face of the Brand: How Art Directors Understand Visual Brand Identity*, „Journal of Advertising” 2014, Vol. 43, nr 4, s. 318–332.
- [321] Piekot T., *Język w grupie społecznej. Wprowadzenie do analizy socjolektów*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2008.
- [322] Pietraś Z.J., *Decydowanie polityczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998.
- [323] Pietrzyk B., *Nowa komunikacja polityczna: Twitter Andrzeja Dudy*, „Polityka i Społeczeństwo” 2017, nr 4, s. 167–179, DOI: 10.15584/polispol.2017.4.12.
- [324] Pikul M., *Instrumenty komunikowania politycznego i ich determinanty*, „Facta Simonidis” 2009, nr 1, s. 155–171.
- [325] Piorunek M., *Zaufanie interpersonalne w środowisku pracy. Analiza teoretyczna*, „Rocznik Pedagogiczny” 2019, nr 42, s. 55–72.
- [326] Piotrowicz K., *Praca zdalna i hybrydowa po pandemii COVID-19. Wyniki badania oczekiwań pracowników i menedżerów wobec nowego modelu pracy na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2023, nr 67, s. 75–76.
- [327] Pisarek W., *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Kraków 2008.

- [328] Plis J., *Komunikacja niewerbalna w mediacjach*, „Acta Iuridica Resoviensia” 2021, nr 1, s. 169–171, DOI: 10.15584/actaires.2021.1.13.
- [329] Polaczek-Bigaj M., *Rola odbiorcy we współczesnym przekazie medialnym*, „Państwo i Społeczeństwo” 2017, nr 3, s. 191–202.
- [330] Popkin S.L., *The Reasoning Voter: Communication and Persuasion in Presidential Campaigns*, University of Chicago Press, Chicago–London 1994.
- [331] Posyłek M., *Rola mediów społecznościowych w komunikowaniu politycznym*, „Polityka i Społeczeństwo” 2017, nr 1, s. 131–144, DOI: 10.15584/polispol.2017.1.10.
- [332] Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011.
- [333] Przanowska M., *Komunikacja międzyludzka*, [w:] *Słownik wyrazów ratujących życie*, red. M. Paluch, Wydawnictwo Naukowe UKSW, Warszawa 2023.
- [334] Przywara B., Leonowicz-Bukała I., *Bądźmy w kontakcie. Współczesna cyfrowa komunikacja permanentna*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2020, t. 63, nr 3, s. 9–32, DOI: 10.4467/22996362PZ.20.019.12090.
- [335] Ptaszek G., *Wprowadzenie do komunikacji społecznej*, [w:] *Komunikacja społeczna*, red. G. Ptaszek, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, Kraków 2020.
- [336] Puczkowski B., *Komunikacja interpersonalna w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006.
- [337] Pukas A., *Hyper-Personalization as a Customer Relationship Management Tool in a SMART Organization*, „Management Issues / Problemy Zarządzania” 2022, Vol. 20(3), s. 95–108, DOI: 10.7172/1644-9584.97.5.
- [338] Pyzikowska A., *Teoria agenda-setting i jej zastosowanie*, [w:] *Nauka o komunikowaniu. Podstawowe orientacje teoretyczne*, red. B. Dobek-Ostrowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001.
- [339] Racine N., *Visual Communication: Understanding Maps, Charts, Diagrams, and Schematics*, Learning Express, New York 2002.
- [340] Rafałowski W., *Przesłanki strategiczne prowadzenia w Polsce kampanii wyborczych opartych na odwołaniach do kompetencji i uczciwości*, „Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne” 2023, Vol. 77, s. 225–245, DOI: 10.15804/athena.2023.77.13.
- [341] Rahaman A., *Analysing the Role of Digital Platforms in Shaping Voter Behaviour and Election Outcome*, „International Journal of Multidisciplinary Trends” 2024, Vol. 6, No. 3, s. 58–61.
- [342] Rakowska-Trela A., *Prawa wyborców w kampanii wyborczej*, „Studia Wyborcze” 2015, t. 20, s. 7–34.
- [343] Rawlins B., *Measuring the Relationship Between Organizational Transparency and Employee Trust*, „Public Relations Journal” 2008, Vol. 2, No. 2, s. 1–21.
- [344] Rėklaitis K., Pilelienė L., *Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes*, „Management of Organizations: Systematic Research” 2019, Vol. 81, Iss. 1, s. 73–86, DOI: 10.1515/mosr-2019-0005.

- [345] Richards L., *How Effective Communication Will Help an Organization*, Small Business – Chron.com, <https://smallbusiness.chron.com/effective-communicationorganization-1400.html> (dostęp: 13.01.2026).
- [346] Riker W.H., Ordeshook P.C., *A Theory of the Calculus of Voting*, „American Political Science Review” 1968, Vol. 62, No. 1, s. 25–42.
- [347] Robaczyński J., *Rola mikrotargetingu w komunikacji marketingowej w polityce oraz innych branżach*, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne” 2022, nr 39, s. 147–164, DOI: 10.19195/1733-5779.39.9.
- [348] Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [349] Robbins S.P., Judge T.A., *Organizational Behavior*, 18th ed., Global Edition, Pearson, Harlow 2019.
- [350] Rogala A., *Systematyka celów i ocena skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 4, s. 320–326.
- [351] Rostek K., Wiśniewski M., Zając R., *Model zarządzania komunikacją w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 8, s. 18–25, DOI: 10.33141/po.2018.08.03.
- [352] Royal Society, *Wideo kontra tekst: zaskakujący wynik bitwy o komunikację naukową*, <http://www.doktoraty.pl/wideo-kontra-tekst-zaskakujacy-wynik-bitwy-o-komunikacje-naukowa/> (dostęp: 22.11.2025).
- [353] Rush M., *Politics and Society. An Introduction to Political Sociology*, Harvester Wheatsheaf, London 1992.
- [354] Ruta P., *Znaczenie sposobów komunikacji bezpośredniej w przedsiębiorstwach (wystąpienia publiczne, spotkania bezpośrednie, obrady)*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2020, nr 4, s. 225–237, DOI: 10.5604/01.3001.0014.7995.
- [355] Rzeszutko-Iwan M., *W stronę dialogu – o modelach, wymiarach i strategiach komunikacyjnych*, „Poznańskie Spotkania Językoznawcze” 2016, nr 32, s. 31–34, DOI: 10.14746/psj.2016.32.3.
- [356] Salas E., Linhardt R., Fernández Castillo G., *The Science (and Practice) of Teamwork: A Commentary on Forty Years of Progress...*, „Small Group Research” 2024, Vol. 56, No. 3, s. 392–425, DOI: 10.1177/10464964241274119.
- [357] Sang Y., Park S., Kim J., Park S., *News Podcast Use, Press Freedom, and Political Participation: A Cross National Study of 38 Countries*, „International Journal of Communication” 2023, Vol. 17, s. 1402–1424.
- [358] Sasińska-Klas T., *Mediatyzacja a medializacja sfery publicznej*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2014, t. 57, nr 2, s. 162–175, DOI: 10.4467/2299-6362PZ.14.008.2329.
- [359] Saxer U., *System, Systemwandel und politische Kommunikation*, [w:] *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil*, eds. Jarren O., Sarcinelli U., Saxer U., Westdeutscher Verlag, Opladen–Wiesbaden 1998.

- [360] Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed., Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, CA 2010.
- [361] Schramm W., *The Process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press, Urbana 1954.
- [362] Searle J.R., *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge University Press, Cambridge 1969.
- [363] Segijn C.M., Eisend M., *A Meta-Analysis into Multiscreening and Advertising Effectiveness: Direct Effects, Moderators, and Underlying Mechanisms*, „Journal of Advertising” 2019, Vol. 48(3), s. 313–332, DOI: 10.1080/00913367.2019.1604009.
- [364] Shannon C.E., Weaver W., *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana 1949.
- [365] Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [366] Silkina K., *Komunikacja niewerbalna jako element budowania wizerunku*, [w:] *Zarządzanie współczesnymi organizacjami*, red. D. Malinowski, J. Sośnicka, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2022, DOI: 10.34658/9788366741669.1.3.
- [367] Sitko-Lutek A., Ławicka-Kruk K., Jakubiak M., *Improving the competencies of managers in the medical devices industry from an international perspective*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series” 2023, No. 186, s. 583–594, DOI: 10.29119/1641-3466.2023.186.41.
- [368] Sitko-Lutek A., Jakubiak M., Ławicka-Kruk K., *Competencies of medical device industry managers in an international context*, „Central European Management Journal” 2025, Vol. 33, No. 3, s. 351–367. DOI: 10.1108/cemj-05-2024-0174.
- [369] Siveri C., *Key characteristics of communications barriers in organizational context*, „International Journal of Management Trends: Key Concepts and Research” 2025, Vol. 4(1), s. 79–91, DOI: 10.58898/ijmt.v4i1.79-91.
- [370] Skrok A., Średziński S.T., *Komunikacja niewerbalna w teorii i praktyce*, „Studia i Materiały Centrum Edukacji Przyrodniczo-Leśnej” 2007, R. 9, z. 1(15), s. 121–127.
- [371] Skrzypiński D., *Segmentacja i targeting jako elementy procesu planowania strategicznego kampanii wyborczej*, [w:] *Segmentacja, targeting, pozycjonowanie na rynku politycznym*, red. M. Cichosz, D. Skrzypiński, Towarzystwo Edukacji Obywatelskiej / Instytut Politologii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014.
- [372] Sobka M., *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014.
- [373] Sobkowiak B., *Komunikowanie społeczne*, [w:] *Współczesne systemy komunikowania*, red. B. Dobek-Ostrowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.
- [374] Somanathan S., *Opanowanie komunikacji ukośnej na potrzeby współpracy w miejscu pracy*, <https://clickup.com/pl/blog/132750/komunikacja-diagonalna> (dostęp: 10.01.2026).

- [375] Song Z.X., Wu J., Hu H.L., *Communication Noise in E-learning During the Pandemic and How to Reduce It: Perspectives from University Students and Teachers*, [w:] *Digital Communication and Learning. Educational Communications and Technology Yearbook*, eds. A.W.B. Tso, A.Ck. Chan, W.W.L. Chan, P.E. Sidorko, W.W.K. Ma, Springer, Singapore 2022, DOI: 10.1007/978-981-16-8329-9_15.
- [376] Sperber D., Wilson D., *Relevance: Communication and Cognition*, 2nd ed., Blackwell Publishing, Oxford 1995.
- [377] Sroczyńska M., *Rytuály przejścia, nadania i zatwierdzenia w społecznej przestrzeni rodziny (z badań nad młodzieżą)*, „Zeszyty Naukowe KUL” 2015, t. 59, nr 4, s. 51–75.
- [378] Standage T., *The Victorian Internet: The Remarkable Story of the Telegraph and the Nineteenth Century's On-line Pioneers*, Walker & Company, New York 1998.
- [379] Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2005.
- [380] Stencel M., *Wizerunek kandydatów na urząd prezydenta a osobowość ich wyborców*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2010.
- [381] Stępień A., *Wpływ nowych technologii medialnych na komunikację polityczną*, [w:] *Mediatyzacja kampanii politycznych*, red. M. Kolczyński, M. Mazur, S. Michalczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2009.
- [382] Stępińska A., *Obywatele w środowisku informacji politycznej: obszary badań i wyzwania metodologiczne*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2023, t. 66, nr 4, s. 11–26, DOI: 10.4467/22996362PZ.23.036.18670.
- [383] Stone M., Bond A., Blade E., *Marketing bezpośredni i interaktywny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [384] Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- [385] Suryaningsih R., *Memes as Ideological Texts: A Multimodal Discourse Analysis of Political Semiotics in Digital Cultures*, „International Journal of Humanities Science Innovations and Management Studies” 2025, Vol. 2, No. 2, s. 5–12, DOI: 10.64137/30508509/IJHSIMS-V2I2P102.
- [386] Sypniewska B.A., *Istota, błędy i bariery w komunikowaniu się w organizacji*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2015, t. 21, s. 65–77.
- [387] Szczęsna E., *Europejska teoria empiryczna: hipoteza spirali milczenia Elisabeth Noelle-Neumann*, [w:] *Nauka o komunikowaniu. Podstawowe orientacje teoretyczne*, red. B. Dobek-Ostrowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001.
- [388] Szmidt C., Derlatka K., *The role of formal and informal communication in shaping superior-subordinate relationships*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series” 2024, No. 200, s. 505–517, DOI: 10.29119/1641-3466.2024.200.38.
- [389] Szpunar M., *Nowe-stare medium. Internet między tworzeniem nowych modeli komunikacyjnych a reprodukowaniem schematów komunikowania masowego*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2012.

- [390] Szpunar M., *Nowe media – nowe metody badawcze?*, [w:] *Metody badań medioznawczych i ich zastosowanie*, red. A. Szymańska, M. Lisowska-Magdziarz, A. Hess, Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej, Kraków 2018.
- [391] Szejnberg A., *Podstawy komunikacji społecznej w edukacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001.
- [392] Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012.
- [393] Szwed R., *Kryzys informacji w zmediatyzowanej sferze publicznej – od mediów tradycyjnych do hybrydowych platform komunikacyjnych*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2021, t. 13, nr 1, s. 151–166, DOI: 10.18290/rns21491.10.
- [394] Szymańska K., *Komunikacja wizerunkowa jako klucz do pozytywnego obrazu organizacji*, <https://www.wsb.net.pl/zarzadzanie/komunikacja-wizerunkowa-jako-klucz-do-pozytywnego-obrazu-organizacji/> (dostęp: 13.09.2025).
- [395] Szymczyk J., *Funkcje mowy ciała w procesie kreowania wizerunku publicznego polityków*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2018, t. 10, nr 2, s. 131–161, DOI: 10.18290/rns.2018.46.2-7.
- [396] Świątek J., *Jak język generuje zmiany – perswazja w wymiarze indywidualnym i społecznym*, [w:] *Komunikacja a zmiana społeczna*, red. J. Kędzior, B. Krawiec, M. Biedroń, A. Mitrega, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2018.
- [397] Tabisz A., *Zarządzanie głosem w perspektywie edukacyjnej*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Litteraria Polonica” 2020, nr 1, s. 71–87, DOI: 10.18778/1505-9057.56.05.
- [398] Tadeusz-Ciesielczyk M., Ruprich M., Lubandy D., *Komunikacja niewerbalna a negocjacje w środowisku wielokulturowym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej” 2023, nr 7, s. 155–163, DOI: 10.53259/2023.7.15.
- [399] Taylor F.W., *The principles of scientific management*, Harper Bros, New York 1911.
- [400] Taylor J.B., Richey S., *AI chatbots and political learning*, „Journal of Information Technology & Politics” 2024, No. 23, s. 1–11, DOI: 10.1080/19331681.2024.2422929.
- [401] Thompson J.B., *Media and Modernity: A Social Theory of the Media*, Polity Press, Cambridge 1995.
- [402] Torowska J., *Edukacja kulturalna i edukacja kulturowa w Polsce po 1989 roku – próba ujęcia*, „Polska Myśl Pedagogiczna” 2017, nr 3, s. 111–128, DOI: 10.4467/24504564PMP.17.007.7030.
- [403] Trojanowski M., *Marketing bezpośredni. Koncepcja – zarządzanie – instrumenty*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2010.
- [404] Trzeciak S., *Marketing polityczny w Internecie*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2010.
- [405] Tucker J.A., Guess A., Barberá P., Vaccari C., Siegel A., Sanovich S., Stukal D., Nyhan B., *Social media, political polarization and political disinformation: a review of the scientific literature*, „SSRN Electronic Journal” 2018, DOI: 10.2139/ssrn.3144139.

- [406] Tuczyński K., Walat W., *Trójskładnikowa koncepcja postawy człowieka wobec wykorzystywania e-learningu w procesie kształcenia*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2019, nr 10(3), s. 209–214.
- [407] Tufte E.R., *The Visual Display of Quantitative Information*, Graphics Press, Cheshire 2001.
- [408] Tullock G., *Toward a Mathematics of Politics*, University of Michigan Press, Ann Arbor 1967.
- [409] Turkle S., *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*, Basic Books, New York 2011.
- [410] Turko M., *Znaczenie informacji i komunikacji w kontroli zarządczej*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio G” 2022, Vol. LXIX, nr 1, s. 183–193, DOI: 10.17951/g.2022.69.1.183-193.
- [411] Tymiakin L., *O triadzie komunikacyjnej: wartościowanie – emocje – ekspresja*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio N, Lublin – Polonia” 2017, Vol. 2, s. 199–214, DOI: 10.17951/n.2017.2.199.
- [412] Uchman T., *Kolor jako zjawisko komunikacyjne we współczesnym dyskursie publicznym na przykładzie manifestacji oraz kampanii społecznej*, „Półrocznik Językoznawczy Tertium” 2022, t. 7, nr 2, s. 77–78, DOI:10.7592/Tertium.2022.7.2.212.
- [413] Urzędowska A., *Ekspresywność w komunikacji internetowej na przykładzie komentarzy wybranych fanpage’y Facebooka*, „Prace Językoznawcze” 2016, nr 18, s. 129–142, DOI: 10.31648/pj.3121.
- [414] Van der Breggen M.M., Gonçalves J., Boeren D., *Polarization by Recommendation: Analyzing YouTube’s Polarization Dynamics Around Dutch Political Parties*, „Journal of Information Technology & Politics” 2025, Vol. 22, s. 1–15, DOI: 10.1080/19331681.2025.2544653.
- [415] Van Riel C.B.M., *Principles of Corporate Communications*, Prentice Hall, London 1995.
- [416] Wabnic K., *Akty mowy – rozwój teorii w XXI wieku (rozpoznanie interdyscyplinarne)*, „Oblicza Komunikacji” 2022, nr 14, s. 73–97, DOI: 10.19195/2083-5345.14.5.
- [417] Walczak-Skałicka A., Skałicki K., Cyc J., *Towards organizational resilience: determinants of effective communication in organizations – an example from the telecommunications industry*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series” 2025, No. 237, s. 609–627.
- [418] Walecka A., *Komunikacja w zarządzaniu*, [w:] *Podstawy zarządzania: teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [419] Wasilewski J., *Opowieści o Polsce. Retoryka narracji publicznych*, Wydawnictwo Trio, Warszawa 2006.
- [420] Waszkiewicz-Raviv A., *Wizualna konsumpcja a komunikacja wizualna*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 414, s. 41–51.

- [421] Watson J., Hill A., *Dictionary of Media and Communication Studies*, 8th ed., Bloomsbury Academic, London 2012.
- [422] Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., *Pragmatics of human communication; a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*, W. W. Norton & Company, New York 1967.
- [423] Weber A.N., Cilliers J.O. *Demand-side capabilities for internal omnichannel supply chain integration: a dynamic capabilities perspective*, „Cogent Business & Management” 2026, Vol. 13(1), 621474, DOI: 10.1080/23311975.2026.2621474.
- [424] Weber M., *Economy and Society*, University of California Press, Berkeley 1978.
- [425] Weidig J., Weippert M., Kuehn C., *Personalized touchpoints and customer experience: A conceptual synthesis*, „Journal of Business Research” 2024, Vol. 177, 114641, DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114641.
- [426] Weinstein K., *Komunikacja*, [w:] *Praktyka kierowania: jak kierować sobą, innymi i firmą*, red. D.M. Stewart, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.
- [427] Welch M., *Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication*, „Public Relations Review” 2012, Vol. 38, Iss. 2, s. 246–254.
- [428] Werenowska A., *Social media marketing (SMM) jako narzędzie komunikacji przedsiębiorstwa z grupami otoczenia*, „Turystyka i Rozwój Regionalny” 2019, nr 12, s. 95–102, DOI: 10.22630/TIRR.2019.12.22.
- [429] Wiejak K., Sukiennik A., *Podejście psychologiczne, socjologiczne, komunikologiczne i prakseologiczne do oceny procesu komunikowania*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2005, nr 1086, s. 290–298.
- [430] Wierzbicka A., *Język – umysł – kultura*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [431] Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [432] Wilczewski M., Søderberg A.M., *Badania nad komunikacją międzykulturową: dotychczasowe paradygmaty i perspektywy badawcze*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2017, t. 60, nr 3, s. 544–545, DOI: 10.4467/22996362PZ.17.033.7330.
- [433] Wójcicka M., *Tożsamość w procesie komunikacji*, „Artes Humanae” 2016, Vol. 1, s. 55–67, DOI: 10.17951/artes.2016.1.55.
- [434] Wójcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
- [435] Wojtak M., *Gatunki prasowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.
- [436] Wolton D., *La communication politique: construction d'un modèle*, „Hermes. La Revue” 1989, No. 4, s. 27–42, DOI: 10.4267/2042/15353.
- [437] Wrench J.S., Punyanunt-Carter N., *An Introduction to Organizational Communication v. 0.0.*, <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-communication.pdf> (dostęp: 10.01.2026).
- [438] Wrona K., *Identyfikacja wizualna – jej rola w kształtowaniu świadomości marki oraz komunikacji marketingowej*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2012, nr 1, s. 233–249.

- [439] Wróbel S., *O pojęciu i modelach zachowań wyborczych*, [w:] *Polityka, przedmiot badań i formy przejawiania się*, red. P. Dobrowolski, M. Stolarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.
- [440] Wróblewska M., *Kształtowanie tożsamości w perspektywie rozwojowej i edukacyjnej*, „Pogranicze. Studia Społeczne” 2011, t. 17, cz. 2, s. 176–187, DOI: 10.15290/pss.2011.17.02.12.
- [441] Wysocka M., *Prozodia emocjonalna w percepcji dorosłych osób z uszkodzonym narządem słuchu – badania wstępne*, „Logopedia” 2020, t. 49, nr 1, s. 153–166.
- [442] Zagała Z., *Od podziału postsolidarnościowego do polaryzacji. (Krótkie) studium relacji między Prawem i Sprawiedliwością a Platformą Obywatelską i ich wyborcami*, „Zeszyty Naukowe KUL” 2023, nr 3, s. 107–126, DOI: 10.31743/znkul.16429.
- [443] Zakrzewska E., *Aktywność polskich polityków na wybranych platformach social mediowych (Facebook, Instagram i TikTok)*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej” 2024, t. 11, nr 23, s. 132–141, DOI: 10.53259/2024.11.14.
- [444] Zalewska-Turzyńska M., *Efektywność technologicznego wsparcia komunikacji wewnętrznej w świetle badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 481, s. 147–150.
- [445] Zaremba A., *Organizational Communication: Foundations for Business & Collaboration*, Thomson South-Western, Mason, Ohio 2006.
- [446] Zarycki T., *Kapitał kulturowy – założenia i perspektywy zastosowań teorii Pierre’a Bourdieu*, „Psychologia Społeczna” 2009, nr 2, t. 4, s. 12–24.
- [447] Zimbardo P.G., Gerrig R.J., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [448] Ziółkowski B., Chudy-Laskowska K., Szymoniuk B., *Effectiveness of Communication on Environmental Labels and Declarations in Enterprises*, „European Research Studies Journal” 2025, Vol. 28, Iss. 4, s. 1934–1945, DOI: 10.35808/ersj/4288.
- [449] Żukowski A., *Kampania wyborcza a determinanty decyzji elektoratu*, [w:] *Systemy wyborcze*, red. A. Żukowski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Olsztyn 1997.
- [450] Żydek-Bednarczuk U., *Komunikacja językowa w instytucji*, [w:] *Język w komunikacji*, t. 1, red. G. Habrajska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2001.

Akty prawne

- [451] *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2065 w sprawie jednolitego rynku usług cyfrowych oraz zmiany dyrektywy 2000/31/WE (akt o usługach cyfrowych)*, Dz.U. UE L 277/1, 27 października 2022.
- [452] *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/900 z dnia 13 marca 2024 r. w sprawie przejrzystości i targetowania reklamy politycznej*, Dz.U. UE L, 20 marca 2024.

Wykaz rycin

Ryc. 1.1. Komunikacja, komunikowanie, komunikowanie się	21
Ryc. 1.2. Model komunikacji C.E. Shannona i W. Weavera	24
Ryc. 1.3. Proces komunikowania się	28
Ryc. 1.4. Piramida sieci komunikacyjnych: komunikacja masowa jest jednym z kilku procesów komunikacji społecznej	32
Ryc. 2.1. Koncepcja przestrzeni osobistej E.T. Halla	90
Ryc. 3.1. Proces zarządzania organizacją	110
Ryc. 3.2. Komunikacja grupowa – typy sieci komunikacyjnych w organizacji	122
Ryc. 3.3. Komunikacja organizacyjna – typy komunikacji formalnej w organizacji	126
Ryc. 3.4. Sieci komunikacji nieformalnej w organizacji	130
Ryc. 3.5. Komunikacja organizacji z grupami strategicznymi	134

Wykaz tabel

Tab. 1.1.	Typy kodów komunikacyjnych	64
Tab. 1.2.	Rodzaje szumów komunikacyjnych	65
Tab. 2.1.	Zalety i wady komunikacji za pomocą środków mowy i środków pisma	81
Tab. 2.2.	Elementy parajęzyka	88
Tab. 2.3.	Instrumenty komunikacji wizualnej	93
Tab. 2.4.	Instrumenty stosowane na różnych poziomach komunikacji	107
Tab. 3.1.	Osiągnięcia zespołu a typ sieci komunikacji	124
Tab. 3.2.	Indywidualne i organizacyjne bariery skutecznej komunikacji	141
Tab. 4.1.	Główne kategorie aktorów komunikacji politycznej	156
Tab. 4.2.	Poziomy i wymiary analizy komunikacji politycznej	160
Tab. 4.3.	Instrumenty promotion-mix w komunikacji politycznej	165
Tab. 4.4.	Silne i słabe strony wybranych narzędzi komunikacji w polityce	180
Tab. 4.5.	Typologie wyborców	190
Tab. 4.6.	Wybrane współczesne modele segmentacji elektoratu	193

