

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 13 (2018), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 157-163

Modern Management Systems
Volume 13 (2018), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 157-163



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Quo vadis organizacja? Syntetyczna rozprawa o przyszłości struktur działania organizacji

**Recenzja książki autorstwa Marka Brzezińskiego
pt. *Zintegrowane organizacje oparte na wiedzy*,
wydanej nakładem Wydawnictwa Difin,
Warszawa 2018, ISBN: 978-83-8085-629-5, 122 strony**

Jacek Woźniak

Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie
Wydział Cybernetyki

Funkcjonowanie współczesnych organizacji, bez względu na sektor lub branżę, jest przedmiotem żywego zainteresowania zarówno świata nauki, jak i praktyki zarządzania. Aktualnie szczególny nacisk kładzie się na analizę funkcjonowania organizacji w szeroko rozumianym otoczeniu, które nadal traktuje się jako środowisko niestabilne, zmienne, niepewne, mogące „zaskakiwać” właścicieli, menedżerów i pracowników różnych szczebli. Jako przykład mogą tu posłużyć chociażby zagadnienia związane z rozwojem tzw. gospodarki współdzielenia (zob. Poniatowska-Jaksch, Sobiecki, 2016), kształtowaniem struktur sieciowych i wirtualnych na zasadach aliansów strategicznych, internacjonalizacji organizacji w warunkach doskonalenia różnych form współpracy, np. kontraktowej (zob. Koziół-Nadolna, 2013), rozwoju zjawiska *Big-Data* (zob. Janik, 2015; Weinert, 2016; Surma, 2017; Kalińska-Kula, 2017) i Internetu Rzeczy (zob. Miller, 2016; Sułkowski, Kaczorowska-Spychalska, 2018), jak również wzrostu roli i znaczenia zarządzania wiedzą i zapewniania ciągłości biznesowej organizacji (zob. Zawila-Niedźwiecki, 2013). Sam Autor recenzowanej książki zauważa, że podstawową determinantą zmian w działalności różnych organizacji jest cały czas rozwijająca się tzw. gospodarka oparta na wiedzy (GOW) i będąca

jej swoistą pochodną gospodarka oparta na innowacjach (GOI) (Brzeziński, 2018, s. 9-10). Ponadto, w recenzowanym tomie wprost wskazane jest, że „niepomiarową rolę w procesie budowania GOW i GOI odgrywać będą właśnie OOW¹, w których wykorzystywane są w sposób szczególny niematerialne zasoby, tj. kreatywność, wiedza i kapitał intelektualny, które powinny wpisać się na stałe w krajobraz organizacji przyszłości” (Brzeziński, 2018, s. 10).

Oczywiście przytoczone powyżej przykłady nie stanowią pełnego obrazu zmian w uwarunkowaniach zewnętrznych działalności współczesnych organizacji. Warto jednak zwrócić uwagę na konieczność integracji tych uwarunkowań (co powinno skutkować postrzeganiem ich w sposób holistyczny) i dokonywania próby włączania tych „zintegrowanych” zmian i obserwacji w mechanizmy wewnętrzne funkcjonowania organizacji. Współcześnie ważne jest bowiem, aby oba „światy” – tj. wewnątrz organizacji i jej otoczenie – współgrały ze sobą, tworząc względnie spójną i harmonijną całość. Praktycznie żadna organizacja – nawet najlepiej zaprojektowana – nie będzie mogła skutecznie się rozwijać, jeżeli nie będzie odpowiadała potrzebom, wymaganiom i możliwościom otoczenia. Każda organizacja poniekąd „wyrasta” z otoczenia i powinna mu „służyć”, a nie stać się „bytem samym dla siebie”.

Recenzowana książka autorstwa Marka Brzezińskiego stanowi trafną próbę integracji wspomnianych dwóch „światów”, wskazując jednocześnie na dużą potrzebę wewnętrznego kształtowania środowiska organizacji, które jako swoisty mechanizm „adaptacyjno-rozwojowy” jest pierwszorzędny elementem decydującym o szeroko rozumianym potencjale organizacji do działania. Omawiany tom skonstruowany jest w interesujący sposób – z jednej strony koncentruje się na wąskim, specjalistycznym problemie integracji strukturalnej organizacji opartych na wiedzy (dając podstawy merytoryczne do konstrukcji nowoczesnych modeli biznesowych), a z drugiej holistycznie ujmuje „zanurzenie” tych organizacji w otoczeniu. Taki zabieg wymaga szczególnego kunsztu badawczego i pisarskiego, który przy „minimum treści” pozwala przekazać „maksimum wartości merytorycznej”, jednocześnie wskazując na *clou* współczesnych problemów zarządzania organizacjami i wyznaczając podstawowe kierunki rozważań naukowych dla kolejnych grup badaczy. Zatem, choćby z tego „warsztatowego” powodu, recenzowana książka zasługuje na lekturę – a warto zauważyć, że nie jest to powód jedyny.

Książka zawiera – poza wstępem i zakończeniem – sześć rozdziałów merytorycznych, które kolejno dotyczą zagadnień związanych z: (1) typologią organizacji oraz ich umiejscowieniem w otoczeniu, (2) specyfikacją tzw. organizacji przyszłości, (3) opisem koncepcji modelu zintegrowanych organizacji opartych na wiedzy (ZOOW), (4) opisem architektury zintegrowanych organizacji opartych na wiedzy, a także (5) dynamiką tych organizacji oraz (6) metodami zarządzania w ZOOW. Ponadto każdy z rozdziałów poprzedzony jest cytatem, który stanowi swoiste wpro-

¹ Organizacje oparte na wiedzy – przypis J. Woźniaka.

wadzenie do poruszanej problematyki, jest odzwierciedleniem stanowiska Autora w danym temacie i poniekąd nadaje kierunek myślom Czytelnika.

Całość rozważań poprzedzona jest wykazem skrótów, który znacznie ułatwia odbiór treści – zwłaszcza że niektóre zapisy są mało intuicyjne i w tekście pojawiają się bardzo często, np. I_{\max} – maksymalny poziom integracji, KW^I – kostka wiedzy wewnątrzorganizacyjnej, czy też SW^0 – elementarne stanowisko pracy opartej na wiedzy. W tym momencie można jednak zastanawiać się, czy Autor nie dysponuje zbyt dużą liczbą skrótów/symboli, które w pewnym momencie przekraczają możliwości percepcji Czytelnika i mogą być mylące poprzez swoje znaczne podobieństwo. Z drugiej jednak strony Autor posługuje się określonymi zapisami w modelu ZOOW, których przedstawienie byłoby utrudnione bez tego typu symboliki.

Autor w swoich rozważaniach odwołuje się i konstruuje model ZOOW na podstawie aktualnej literatury przedmiotu (polskiej i zagranicznej). Warto podkreślenia jest też to, że w recenzowanej książce nie ma – tak popularnego dziś, a nie do końca zasadnego i poprawnego z metodycznego punktu widzenia – nadmiernego przywoływania najświeższych źródeł (tak polskojęzycznych, jak i zagranicznych), ale o nikłej wartości merytorycznej. Autor koncentruje się na pozycjach kluczowych dla poruszanej problematyki i często sięga do źródeł starszych, ale nadal aktualnych i wartych uwagi. Tym samym łamany jest stereotyp niskiej wartości dawnych publikacji i przypisywania swoistej „superwartości” nowościom wydawniczym. Kolejnym elementem wartym uwagi w omawianej książce jest to, że Autor kreuje nowe treści (model ZOOW), nawiązując do rozwiązań już funkcjonujących, a nie w oderwaniu od nich.

W rozdziale pierwszym zostało poruszone podstawowe z punktu widzenia całego opracowania zagadnienie związane z definiowaniem organizacji oraz umiejscowieniem jej w szeroko rozumianym otoczeniu. Na szczególną uwagę zasługuje tu opisywanie organizacji jako systemu działania, który składa się z podsystemów: celów i wartości, psychospołecznego, technicznego, struktury oraz zarządzania. Taki zabieg Autora cieszy szczególnie, ponieważ wskazuje już na samym początku, że w książce nie będzie dominowało wyłącznie podejście strukturalne i fragmentaryczne do definiowania i konstrukcji ZOOW, ale będzie miało charakter całościowy. Autor tym samym wpisuje się w odradzający się trend myślenia i działania systemowego, m.in. na gruncie nauk ekonomicznych (zob. Piekarczyk, Zimniewicz, 2010; Łunarski, 2010; Koźmiński, Latusek-Jurczak, 2011; Zaskórski, 2012). Autor celnie zauważa, że „organizacja jest systemem otwartym, współdziałającym z otoczeniem i dbającym o utrzymanie stanu względnej równowagi mimo występujących zakłóceń, których źródłem mogą być zmiany płynące najczęściej z otoczenia lub, rzadziej, wzbudzone przez wnętrze organizacji, tj. podsystemy, procesy” (Brzeziński, 2018, s. 15). Co więcej, Autor zauważa, że znajomość zawartych w otoczeniu „składowych umożliwiała w miarę harmonijne i bezpieczne tworzenie interakcji w układzie organizacja–otoczenie” (Brzeziński, 2018, s. 15).

Po przeczytaniu rozdziału pierwszego można odnieść wrażenie, że podsystem struktury stanowi wiodący, integrujący (określone klasy zasobów, np. ludzi i wiedzę) element projektowania i rozwoju organizacji, co później ma swoje odzwierciedlenie w opracowanym modelu ZOOW. Po lekturze tego rozdziału można jednak czuć delikatny niedosyt, głównie w zakresie specyfikacji wpływu (uwzględniającego np. kierunek i siłę oddziaływania): (1) otoczenia na organizację, (2) organizacji na otoczenie, (3) określonych elementów organizacji na inne elementy organizacji oraz (4) określonych elementów otoczenia na inne elementy otoczenia (tak jak jest to opisane w: Piekarczyk, Zimniewicz, 2010). W ten sposób Czytelnik miałby szerszy pogląd na podejście systemowe/dynamiczne w zakresie uwarunkowań funkcjonowania współczesnych organizacji. Autor w zasadzie wyszczególnił tylko podstawowe elementy otoczenia.

W rozdziale drugim uwagę przyciąga już sam tytuł, tj. *Organizacje przyszłości – jutro i pojutrze organizacji*, który jest dość odważny i jednocześnie frapujący. Sugeruje bowiem, że Autor nie sięga tylko do najbliższej przyszłości w zakresie kształtowania się rozwiązań strukturalnych organizacji, ale jeszcze dalej. Powstaje tu jednak pytanie – czy to swoiste „pojutrze” jest w ogóle możliwe do zdefiniowania, a samo skonkretyzowanie dla niego ram czasowych jest potrzebne? Autor w swoich rozważaniach koncentruje się głównie na problematyce zarządzania wiedzą, elastyczności w działaniu oraz innowacyjności i kreatywności organizacji. Swoista hybryda (integracja) tych atrybutów współczesnych organizacji traktowana jest jako „punkt wyjścia” w przyszłość w zakresie strukturalnej konfiguracji organizacji. Autor trafnie i jednocześnie syntetycznie zauważa, że współczesne i przyszłe organizacje – jako tzw. OOW – odznaczają się przede wszystkim: wytwarzaniem produktów bogatych w wiedzę, zatrudnianiem wysokiej klasy specjalistów, sumowaniem wiedzy pracowników (na zasadach silnego i dodatniego efektu synergii), tworzeniem struktur sieciowych, kreowaniem wartości dodanej na podstawie zasobów wiedzy, koncentracją na przyszłości, możliwościach technologicznych i demograficznych, jak również uzależnieniem wartości rynkowej organizacji od wartości kapitału intelektualnego (Brzeziński, 2018, s. 25). Jednak czy te cechy organizacji stanowią wyznacznik „przyszłości” w rozumieniu „pojutra”? Można skłaniać się tu ku konstatacji, że to trochę za mało. Autor, mówiąc o przyszłości rozwoju organizacji, nakreślił jedynie główny kierunek, tj. wskazał, że będzie to ZOOW (zintegrowana organizacja oparta na wiedzy), czyli hybryda organizacji innowacyjnej i kreatywnej. Innymi słowy, zdaniem M. Brzezińskiego „perspektywiczne myślenie połączone z twórczymi i innowacyjnymi procesami utoruje drogę do budowania zintegrowanych rodzajów i form organizacji przyszłości opartych na wiedzy” (Brzeziński, 2018, s. 28). Pytanie tylko – czy to już nie dzieje się od kilkunastu lat w skali światowej? Czy jest to rzeczywiście dopiero „daleka przyszłość”?

W rozdziałach trzecim i czwartym przedstawione są podstawy modelu ZOOW. Autor wyjaśnia, jakie są fundamenty metodyczne i główne założenia do opracowania tego modelu, wskazując jednocześnie na połączenie dwóch zasadniczych perspek-

tyw: (1) metaforycznej (metafora organizmowa i metafora zespolonego umysłu) oraz (2) integracji strukturalnej i integracji zarządzania wiedzą – co jest zabiegiem interesującym z metodycznego punktu widzenia. Na uwagę zasługuje również to, że opracowany model ZOOW uwzględnia: modułowość budowy elementów składowych ZOOW, integrację tych modułów oraz ich elastyczność/adaptacyjność do zmian w otoczeniu. Autor zauważa, że model ZOOW jest „czymś więcej niż tylko prostym połączeniem elementów” (Brzeziński, 2018, s. 34) – co odpowiada wymogom podejścia systemowego, m.in. z uwzględnieniem kryteriów synergizmu, kompletności, spójności, kompleksowości, gotowości, użyteczności, funkcjonalności i niezawodności (zob. Zaskórski, 2012). Ponadto, ZOOW służy przede wszystkim do „wspólnego pomnażania wartości wszystkich partnerów” (Brzeziński, 2018, s. 34). Powstaje tu jednak wątpliwość na gruncie prakseologii – czy nie jest to utopia? Czy np. w biznesie możliwe jest „czyste”, tj. bezinteresowne dbanie o dobro innych podmiotów, nawet jeśli z nimi współpracujemy, kosztem naszego dobra? Takie założenie może czynić z modelu ZOOW rozwiązanie sprawdzające się raczej w teorii niż w praktyce – co jednak nie umniejsza dużej wartości poznawczej i merytorycznej samej koncepcji ZOOW.

Dużą wartością w samej prezentacji koncepcji modelu ZOOW jest to, że Autor sam przyznaje się to tego, że „doskonały model ZOOW oczywiście nie istnieje (nie może istnieć), gdyż jego forma organizacyjna musiałaby w sposób samoistny dopasowywać się (adaptować) do dynamiki zmieniającej się rzeczywistości. Dążenie do niego jest niejako zbliżaniem się do ciągle oddalającego się horyzontu” (Brzeziński, 2018, s. 39). Zatem, „proponowana koncepcja modelu ZOOW określa pewnego rodzaju wzorzec organizacji, uwzględniającej jednocześnie otwartość i integrację” (Brzeziński, 2018, s. 39). Autor wskazuje wprost, że „model ZOOW i metodyka projektowania ma charakter ogólny i uniwersalny, ale szczegółowe opracowania dobierane będą do rodzaju, formy i odmiany modelu, które mogą już uwzględniać uwarunkowania danej organizacji oraz etap jej aktualnego rozwoju” (Brzeziński, 2018, s. 37).

W rozdziale czwartym szczegółowo przedstawiona jest ZOOW. Na uwagę zasługuje tu ciekawe rozwiązanie, które zastosował Autor. Mianowicie, cały proces projektowania struktury organizacyjnej podzielony jest na dwa zasadnicze etapy: (1) projektowanie struktury wewnątrzorganizacyjnej oraz (2) projektowanie struktury międzyorganizacyjnej. Dodatkowo uwzględniona jest modularyzacja i segmentacja w całym procesie projektowania ZOOW, która ma za zadanie m.in. ujednoczyć i wystandaryzować zadania projektowe w ramach zbiorów wspólnych czynności projektowych oraz procedur projektowych (Brzeziński, 2018, s. 47). Ogólnie można zauważyć, że opis architektury ZOOW zawarty w rozdziale czwartym jest zwięzły, ale jednocześnie bardzo jasny i zrozumiały dla Czytelnika. Jest swoistym „zejściem” z pozycji „luźnej” koncepcji na „realne” zasady projektowania ZOOW w warunkach współczesnych systemów społeczno-ekonomicznych. Lektura rozdziału czwartego rozwiewa szereg wątpliwości merytorycznych, które mogły pojawić się u Czytelnika w trakcie zapoznawania się z poprzednimi częściami książki.

Rozdział piąty prezentuje zagadnienie dynamiki ZOOW. Autor koncentruje się tu głównie na problematyce zarządzania wiedzą pojedynczych pracowników i wiedzą całej struktury ZOOW, a także łączy te elementy ze strukturą i działaniem zespołów organizacyjnych i procesami organizacyjnymi. Wyeksponowane są tu również więzi organizacyjne i międzyorganizacyjne, które nadają dynamikę m.in. procesom kreowania i dyfuzji wiedzy oraz opracowywaniu i komercjalizacji innowacji. Rozdział piąty jest interesującym i jednocześnie logicznym dopełnieniem treści rozdziału czwartego, czyli „statycznego” opisu architektury ZOOW. Ogólnie można przyjąć, że rozdział ten w pełni oddaje specyfikę ZOOW, bowiem koncentruje się na „dynamizacji” relacji pomiędzy działalnością kreatywną/ innowacyjną oraz zarządzaniem wiedzą. Autor celnie zauważa, że „w nowoczesnych i zintegrowanych wiedzą organizacjach zmiany są naturalnym mechanizmem zarządzania nierównowagą organizacji, a nie tylko środkiem osiągnięcia równowagi” (Brzeziński, 2018, s. 87).

Rozdział szósty stanowi swoistą kwintesencję problematyki ujętej w całej książce. Odwołuje się bowiem do metod zarządzania w ZOOW. Interesujące z epistemologicznego punktu widzenia jest wskazanie przez Autora na konieczność opracowywania i wdrażania w organizacjach przyszłości (w tym w ZOOW) nowych metod zarządzania. Oczywiście, cenne jest też to, że Autor nie odżegnuje się od już wypracowanego „dorobku” metod zarządzania organizacjami, np. w kontekście zarządzania zmianą, innowacjami lub projektami (Brzeziński, 2018, s. 94-96). Warte uwagi Czytelnika jest również to, że Autor wyraźnie podkreśla, że metody opracowywane w celu usprawniania działalności ZOOW powinny mieć m.in. charakter holistyczny, kompleksowy i elastyczny. W rozdziale szóstym promowane jest podejście związane z integracją dwóch zasadniczych sposobów patrzenia na konstrukcję metod zarządzania w ZOOW: (1) od ogółu do szczegółu oraz (2) od szczegółu do ogółu, a zadaniem menedżera w nowoczesnej organizacji jest poszukiwanie tzw. „złotego środka” tej integracji i ciągle szukanie innowacyjnych rozwiązań, które wytyczają tzw. nowe granice zarządzania w ZOOW (Brzeziński, 2018, s. 106-107). Niemniej jednak, jako swoisty minus tego rozdziału można potraktować brak specyfikacji konkretnej metody zarządzania, którą Autor proponuje do wdrożenia w praktycznym działaniu. Rozdział zawiera jedynie ogólny opis konstrukcji nowych metod i wyznacza zasady ich wdrażania w ZOOW.

* * *

Konkludując, recenzowaną książkę z pełną odpowiedzialnością można polecić osobom zainteresowanym problematyką projektowania i doskonalenia mechanizmów działania współczesnych organizacji w różnych branżach i sektorach. Książka może być cennym źródłem wiedzy oraz inspiracji do działania zarówno dla pracowników naukowych, studentów i doktorantów, jak i praktyków zarządzania. Autor uzmysławia bowiem Czytelnikowi, w jaki sposób konstruktywnie spożytkować potencjał GOW oraz GOI w zarządzaniu (operacyjnym i strategicznym) organi-

zaczajami i przekładać ten potencjał m.in. na wzrost ich wydajności, skuteczności, efektywności, niezawodności, a także jakości.

Podsumowując – na podstawie stanowiska M. Brzezińskiego przedstawionego w recenzowanej książce – można zauważyć, że współczesne organizacje zmierzają w „dobrą stronę”, wykorzystując potencjał kapitału intelektualnego, a także ograniczając ujemny wpływ uwarunkowań zewnętrznych poprzez sprawne zarządzanie wiedzą oraz proaktywne kreowanie i wdrażanie innowacji stymulujących ich potencjał do skutecznego działania.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRZEZIŃSKI M., 2018, *Zintegrowane organizacje oparte na wiedzy*, Difin, Warszawa.
- [2] JANIK B., 2015, *Bez Big Data się nie obejdziemy*, „Marketing w Praktyce”, Nr 9.
- [3] KALIŃSKA-KULA M., 2017, *Wykorzystanie big data w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw*, „Marketing i Zarządzanie”, Nr 2 (48).
- [4] KOZIOŁ-NADOLNA K., 2013, *Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- [5] KOŹMIŃSKI A.K., LATUSEK-JURCZAK D., 2011, *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer.
- [6] ŁUNARSKI J., 2010, *Inżynieria systemów i analiza systemowa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
- [7] MILLER M., 2016, *Internet Rzeczy. Jak inteligentne telewizory, samochody, domy i miasta zmieniają świat*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [8] PIEKARCZYK A., ZIMNIEWICZ K., 2010, *Myslenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [9] PONIATOWSKA-JAKSCH M., SOBIECKI R. (red.), 2016, *Sharing Economy (gospodarka współdzielenia)*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- [10] SUŁKOWSKI Ł., KACZOROWSKA-SPYCHAŁSKA M., 2018, *Internet of Things. Nowy paradygmat rynku*, Difin, Warszawa.
- [11] SURMA J., 2017, *Cyfryzacja życia w erze big data. Człowiek. Biznes. Państwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [12] WEINERT A., 2016, *Wykorzystanie rozwiązań big data w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, Nr 3(43).
- [13] ZASKÓRSKI P., 2012, *Asymetria informacyjna w zarządzaniu procesami*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa.
- [14] ZAWIŁA-NIEDŹWIECKI J., 2013, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji*, edu-Libri, Kraków-Warszawa.