

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 14 (2019), nr 3 (lipiec-wrzesień)
ISSN 1896-9380, s. 153-162

Modern Management Systems
Volume 14 (2019), No. 3 (July-September)
ISSN 1896-9380, pp. 153-162

Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

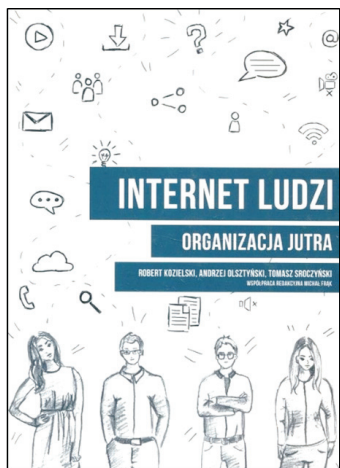
Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology

Kierunki ewolucji współczesnych organizacji: perspektywa technologii teleinformatycznych

Directions for the evolution of contemporary organizations: a perspective of ICTs

Jacek Woźniak

Wojskowa Akademia Techniczna
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania



Recenzja książki autorstwa Roberta Kozielskiego, Andrzeja Olsztyńskiego oraz Tomasza Sroczyńskiego (współpraca redakcyjna: Michał Frąk) pt. *Internet ludzi. Organizacja jutra*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2018, ISBN: 978-83-63391-53-9, liczba stron: 168

Technologie teleinformatyczne (ICT) od kilkunastu lat dynamicznie i trwale zmieniają świat, w tym także procesy gospodarowania. Można przyjąć, że procesy zarządzania organizacjami oraz dysponowania zasobami nie są już takie, jak jeszcze 15 lub 20 lat temu. Obecnie rozwijane podejście do prowadzenia działalności gospodarczej (ale nie tylko) w zasadzie na pierwszym miejscu stawia możliwości, jakie są kreowane przez Internet i inne technologie teleinformatyczne. Jest to w zasadzie trwały komponent procesów planowania (zob. Woźniak, 2015), organizowania, koordynowania oraz kontroli i oceny procesów, a także fundament do zarządzania wiedzą (zob. Brzeziński, 2018) i rozwoju kompetencji pracowników. Bez różnych technologii teleinformatycznych współcześni ludzie (a tym samym i organizacje, także gospodarze) nie są już w stanie sprawnie i skutecznie funkcjonować.

Życie w dynamicznym i ciągle ewoluującym oraz nieprzewidywalnym świecie jest wyzwaniem dla wszystkich ludzi – bez względu na to, gdzie mieszkają i pracują – za sprawą globalizacji. Rozwój technologii teleinformatycznych (a zwłaszcza możliwości technologii internetowych) jest jednym z takich wyzwań i „sił sprawczych”, które z jednej strony pozwalają ustrukturalizować, zorganizować i zrozumieć współczesny świat, a z drugiej strony same z siebie zwiększają dynamikę i nieprzewidywalność świata. Jest to swoisty paradoks, ale też immanentny element zmieniającego się świata. Rolę i znaczenie Internetu w kształtowaniu, funkcjonowaniu i rozwijaniu współczesnych oraz nowoczesnych organizacji poruszają autorzy recenzowanej książki i, co ważne, czynią to w innowacyjny i niesztaampowy sposób, wychodzący poza ramy standardowego piśmiennictwa naukowego lub poradnikowego.

Autorzy recenzowanej książki są specjalistami z zakresu opracowywania i stosowania nowoczesnych technologii teleinformatycznych w podmiotach gospodarczych, a także analizy ich użyteczności i funkcjonalności w zwiększaniu sprawności i skuteczności procesów zarządzania oraz procesów biznesowych. Są to bowiem dr hab. Robert Kozielski (m.in. wykładowca Uniwersytetu Łódzkiego, dyrektor Polsko-Amerykańskiego Centrum Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, członek Rady Doradczej Minot State University z USA, a także członek Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN), Andrzej Olsztyński (m.in. dyrektor Działu Oprogramowania IBM Collaboration Solutions na Polskę i kraje bałtyckie), Tomasz Sroczyński (m.in. dyrektor ds. jakości i koordynator Grupy Atlas, odpowiedzialny za rozwój zintegrowanego systemu zarządzania, laboratoria kontroli jakości oraz procesy konsolidujące grupę kapitałową), a także Michał Frąk (uznany w kraju i za granicą dziennikarz ekonomiczny).

Dorobek zawodowy i zainteresowania autorów stanowią jeden z kluczowych argumentów przemawiających za wysoką merytoryczną jakością książki i jej walorami utylitarnymi. Warto też dodać, że język, jakim pisana jest książka, oraz sama forma narracji są przystępne dla różnych odbiorców, czyli naukowców i studentów kierunków społeczno-ekonomicznych, biznesmenów i kadry kierowniczej różnych klas organizacji czy też pracowników sektora publicznego i społecznego (organizacje *non-profit*) itd. W zasadzie każdy Czytelnik znajdzie w tej książce interesujące

treści – zarówno z zawodowego, jak i hobbystycznego oraz ogólnospołecznego i życiowego/codziennego punktu widzenia. Współcześnie rzadko zdarza się, że książka o wysokim poziomie merytorycznym, poruszająca nietłwne i aktualne problemy życia gospodarczego może znaleźć tak szerokie grono odbiorców. Już za to autorom należą się gratulacje.

Interesującym zabiegiem autorów omawianej publikacji jest układ treści i podział rozważań na spójne tematycznie i wzajemnie dopełniające się rozdziały. Cały tom zawiera siedem rozdziałów oraz wstęp, prolog, zakończenie oraz epilog. Taki układ treści prowadzi Czytelnika krok po kroku od zagadnień ogólnych do bardzo precyzyjnych, będących opisem studium przypadku Grupy Atlas. Dzięki doświadczeniu i wiedzy autorów możliwe było ujęcie w książce interesujących i inspirujących opisów odnoszących się właśnie do Grupy Atlas. Jak zauważają autorzy we wstępie, „książka poprzez pokazanie kilku narzędzi (IBM Connections jest głównym z nich), które są oparte na nowych technologiach i ich zastosowaniu w biznesie (przede wszystkim na przykładzie firmy Atlas), podejmuje temat wyzwań, korzyści, ograniczeń związanych z adaptacją nowych technologii” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 11). Ważne jest też to, że autorzy wprost podkreślają, iż „podczas pisania tej książki naszym zamierzeniem nie było pokazanie całego spektrum zmian i wszystkich możliwych scenariuszy ich konsekwencji. Wprost przeciwnie. (...) staraliśmy się ograniczyć zakres rozważań do biznesu i organizacji” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 10). Zatem książka nie jest „o wszystkim”. Jest to zwięzły „drogowskaz” dla współczesnych organizacji, jak pożytecznie wykorzystywać potencjał technologii teleinformatycznych, aby zwiększać poziom ich „inteligencji” (por. też Woźniak, 2015; Wereda, Paliszkiwicz, Lopes, Woźniak, 2016).

Co ciekawe i budujące, autorzy odznaczają się swoistym optymizmem w prezentowaniu potencjału technologii teleinformatycznych w kształtowaniu i rozwoju współczesnych organizacji, twierdząc, że „strach może być bowiem zastąpiony przez radość poznawania, lęk przez ciekawość. To zaś może zmieniać nie tylko ludzi, ale i całą organizację” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 11). Jest to dobry punkt wyjścia do analizy zawartości merytorycznej książki i w pewnym stopniu „oswojenie” Czytelnika – już na samym początku lektury – z technologiami teleinformatycznymi i złożonością ich implementacji w środowisku organizacji. Warto jednak pamiętać, że współcześnie opracowywane, doskonałe i oferowane różnym organizacjom technologie teleinformatyczne mogą być nie tylko źródłem korzyści, ale i zagrożeń (zob. Silver, 2014; Provost, Fawcett, 2015).

Czytelnik może również zaobserwować swoistą klamrę dla zawartych rozważań – stanowią ją prolog i epilog, będące w pewnym sensie opowiadaniem o losie naukowca Takeshiego i jego rodziny, a także pasji do nowych technologii. Taki niesztampowy, metaforyczny sposób wprowadzenia Czytelnika w ważne i w zasadzie trudne (bo złożone i dynamiczne) problemy z jednej strony zaskakuje oraz dziwi, a z drugiej intryguje i pobudza apetyt do dalszej lektury. Prolog zarysowuje główny problem

książki, jakim jest potrzeba i zasadność ewolucji technologii teleinformatycznych, i stanowi podbudowę do rozdziałów pierwszego i drugiego. Oba rozdziały mają charakter ogólny i są kontekstem dla kolejnych rozdziałów, które odwołują się do kształtowania i funkcjonowania nowoczesnych organizacji.

W tym miejscu warto również zwrócić uwagę na dwa interesujące „zabiegi” autorów książki: po pierwsze, stosowanie intrygujących oraz pobudzających wyobrażeń i procesy myślowe tytułów rozdziałów, w formie pytań, a także, po drugie, wprowadzenie w ramach rozdziałów licznych śródtytułów, które logicznie „układają” treść oraz – dzięki swojej formie – zachęcają do lektury.

Rozdział pierwszy, zatytułowany *Czyżby lepiej już było?*, porusza problematykę zmian uwarunkowań życia ludzi oraz prowadzenia działalności gospodarczej, wskazując, że obecnie rozwijane technologie mogą wpływać zarówno dodatnio, jak i ujemnie na ogólnie rozumianą jakość procesów gospodarowania. Poruszane są zagadnienia nowych form konkurencji oraz wymagań i możliwości klientów. Czytelnik w zwięzłej formie dowiadyuje się, jak zmieniają się mechanizmy „rządzące” zachowaniem się ludzi i funkcjonowaniem rynków, nie tylko lokalnych, ale i globalnych. Ponadto autorzy trafnie zauważają, że „technologia wywiera presję na nasz mózg, aby działał coraz szybciej, w wyniku czego coraz trudniej jest mu się skupić i skoncentrować. Tracimy powoli zdolność do analizy argumentów i danych, syntezy i oceny informacji, wyrażania w sposób kompleksowy naszych myśli, postrzegania zdarzeń holistycznie” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 28), a także „podobnie jak wielu z nas ma problemy z dostosowaniem się do tych przemian, tak wiele firm nie radzi sobie w czasach turbulentnych zmian i dominacji technologii” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 29). Tym samym procesy gospodarowania nie mogą być realizowane w sposób świadomy i przemyślany, a więc skuteczny i efektywny. Obniżenie „potencjału” pojedynczych ludzi i grup społecznych może bowiem determinować niższą jakość procesów zarządzania organizacjami i gospodarowania zasobami. Autorzy zauważają także, że współcześnie „nie brakuje głosów krytycznych wobec rodzących i rozwijających się technologii. Sztuczna inteligencja, *machine learning*, *cognitive computing*, *deep learning*, robotyka, autonomiczne samochody, *virtual reality* i wiele innych rodzą, podobnie jak to miało miejsce w przypadku silnika parowego, obawy, niepewność, strach, lęk” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 33), a także iż „mamy tendencję do przeceniania możliwości, jakie niosą ze sobą nowe technologie. Niemniej jednak warto poddawać wirtualnej refleksji różne zjawiska i zastanawiać się nad ich konsekwencjami, aby w przyszłości nie żałować straconych biznesowych okazji albo możliwości uniknięcia porażek” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 33). Tym samym autorzy wskazują Czytelnikowi, że nowoczesne technologie teleinformatyczne (w tym technologie internetowe) mogą być podstawą ustrukturyzowanego rozwoju organizacji, ale ich zastosowanie powinno być podbudowane gruntowną analizą kontekstu sytuacyjnego organizacji i zachodzących w jej otoczeniu zmian,

tak aby technologie te nie były źródłem nieuzasadnionych obaw i bezpodstawnym „hamulcem” rozwoju organizacji, tylko czynnikiem stymulującym ich holistyczny rozwój. Warto jednak zauważyć, że wspomniana „gruntowna analiza” nie jest zadaniem ani łatwym i prostym, ani szybkim – i w tym tkwi największy problem dla właścicieli, menedżerów i pracowników współczesnych organizacji.

Rozdział drugi pt. *Dzisiejsza przyszłość czy jutrzejsza teraźniejszość?* jest swoistą kontynuacją rozważań zawartych w rozdziale pierwszym. Ta część książki koncentruje się bowiem na ewolucji zmian w otoczeniu organizacji, a w szczególności na eksploracji „sił” rządzących tzw. „nową rzeczywistością”, do których autorzy zaliczają m.in. mobilny Internet, automatyzację pracy umysłowej, Internet rzeczy, chmurę obliczeniową/danych czy też zaawansowane roboty i pojazdy autonomiczne. Ponadto upatrują oni podstawowych źródeł zmian w uwarunkowaniach funkcjonowania organizacji w procesach digitalizacji/cyfryzacji/informatyzacji, zrywania ciągłości działania/skłonności do kreatywnej destrukcji, demonetyzacji wielu procesów i relacji gospodarczych, a także demokratyzacji działania. Ponadto autorzy twierdzą – z czym trudno się nie zgodzić – że „gospodarki światowe i firmy są w smudze cienia, co oznacza, że dawne realia biznesowe oraz rozwiązania są ciągle ważne i skuteczne, ale nowe idee i modele biznesowe zapoczątkowują kreatywną destrukcję na wielu rynkach” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 36). Jest to podejście optymistyczne, jednakże musimy – jako ludzie i kreatorzy organizacji – być świadomi tego, iż „ze względu na tempo pojawiania się nowych technologii nigdy nie nauczymy się w perfekcyjny sposób używać różnych narzędzi, bo będą one zastępowane przez nowe rozwiązania” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 39-40). Tym samym chęć wykorzystywania potencjału technologii teleinformatycznych w rozwoju organizacji gospodarczych nakłada na ludzi konieczność ciągłego uczenia się i dostosowywania się do zachodzących (niezależnie względem organizacji) zmian (por. też Płoszajski, 2016; Murzyn, 2018). Jest to duże wyzwanie, ale warto je podjąć. Istotnym, jeśli nawet nie kluczowym, przesłaniem tego rozdziału jest wskazanie, że „obecnie jesteśmy na progu czwartej rewolucji przemysłowej” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 37) – najbardziej spektakularnej ze wszystkich dotychczasowych rewolucji przemysłowych za sprawą skali oddziaływania i dynamiki zachodzących zmian oraz integracji sfer fizyczno-biologicznej i cyfrowej. Dla ludzi oraz tworzonych przez nich organizacji nadchodzi „nowa rzeczywistość”, z którą wszyscy musimy nauczyć się żyć w „symbiozie”. Jedynie w ten sposób będziemy w stanie „przekuć” potencjał nowych technologii teleinformatycznych na wymierne korzyści biznesowe i organizacyjne, a tym samym „ujarzmic” te technologie.

Rozdział trzeci koncentruje się na tzw. „organizacyjnej niewydolności” – w kontekście dostosowywania się do wymagań technologii teleinformatycznych, a także kształtowania wewnętrznych struktur działania. Autorzy wyraźnie podkreślają, że współczesne organizacje nie rozumieją potencjału ICT oraz nie są w stanie dostosować się do ich wykorzystania. Pojedynczy ludzie, pracownicy korzystają, owszem, z portali

społecznościowych, platform sprzedażowych lub aplikacji, ale nie umieją tego przełożyć na struktury organizacyjne. Zdaniem autorów ograniczenia będące źródłem takiego stanu rzeczy mają swoje korzenie w trzech głównych obszarach – zhierarchizowanej kulturze organizacyjnej, krótkowzrocznej strategii i braku kompetencji.

Najczęściej podkreśla się jednak słabą komunikację wewnętrzną, z powodu której żaden z tych elementów nie „zagra” właściwie (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 49). Ponadto duży nacisk położony jest na rolę i znaczenie strategii w szeroko rozumianej „informatyzacji” organizacji – „strategię należy (...) potraktować jak każdy inny produkt, przyjmując założenie, że jeśli nie zostanie właściwie wprowadzona „na rynek”, tzn. nie dotrze do serc i umysłów pracowników, nie ma szans na jej skuteczne wdrożenie” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 49), a tym samym wykorzystanie w procesach implementacji nowoczesnych i ustawicznie rozwijanych technologii teleinformatycznych. Wynika to z tego, że obszary IT oraz strategii w organizacjach współcześnie wzajemnie się determinują i powinny być ściśle zintegrowane (zob. Wiśniewska, Janasz, 2015; Poniatowska-Jaksch, 2016; Łobejko, Nowicka, Springer, 2018).

Interesującym zabiegiem redakcyjnym autorów w tym rozdziale jest zadawanie kontrowersyjnych i trudnych pytań, np. **Może dawna firma – ta bez Internetu – była lepsza od dzisiejszej?** (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 56) lub **Jak zatem wyglądałaby organizacja idealna, której działanie byłoby zaprzeczeniem silosowych struktur, jednokierunkowego przepływu informacji i bezkrytycznego podejścia do komunikacji e-mailowej? Byłby to twór, w którym wszyscy znają wszystkich. Nikt nikogo nie kontroluje, a mimo to wszyscy wiedzą wszystko o wszystkich. Czy to możliwe?** (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 61). Te pytania poniekąd zmuszają Czytelnika do refleksji i samodzielnego myślenia. Autorzy jednak ze swojej strony nie udzielają na nie jasnej i jednoznacznej odpowiedzi – jako eksperci w tej dziedzinie. Trochę szkoda. Ale może tak jest lepiej dla Czytelnika? Warto też zastanowić się nad tym, czy jedna i właściwa odpowiedź na powyższe pytania w ogóle występuje. Interesującym dopełnieniem rozważań w rozdziale jest „wplatanie” przez autorów statystyk, m.in. odnośnie do realizacji procesów komunikowania się z wykorzystaniem ICT. Dane te są szalenie ciekawe, ale szkoda, że odnoszą się do obszaru USA lub Europy Zachodniej, a nie Polski.

Rozdział czwarty jest logiczną kontynuacją poprzednich części omawianej książki i wprowadza Czytelnika w tematykę uwarunkowań projektowania nowoczesnych organizacji. Swoistym *leitmotivem* tego rozdziału są cztery główne cechy warunków prowadzenia działalności biznesowej: nieprzewidywalność, niestabilność, nieograniczoność oraz niezależność. W tej części książki autorzy stawiają dość kontrowersyjną, ale i ważną tezę, iż „masa danych, natłok informacji, skala wiedzy sprawiają, że zarówno ludzie, jak i organizacje nie potrafią z nich w odpowiedni sposób skorzystać. Być może w najbliższych latach zostaną one uporządkowane, tak więc możliwe będzie spełnienie jednego z kluczowych warunków istnienia

konkurencji doskonałej – pełnej informacji rynkowej. Konkurencja przeniesie się wówczas na wyższy poziom. (...) Konkurencja toczyć się będzie na poziomie procesów, systemów, całych rozwiązań biznesowych, a w szczególności umiejętności wykorzystania posiadanych informacji i zasobów – na poziomie wrażliwości rynkowej” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 69-70). Taka wizja przyszłości u wielu przedsiębiorców i pracowników może budzić lęk oraz powodować awersję do zmian. Stawia bowiem na konieczność „przeorganizowania” sposobu myślenia o biznesie i wprowadzenia go na inny, wyższy poziom. Nie jest to zadanie ani łatwe, ani szybkie. Dodatkowo wymaga sprytu, wiedzy i inteligencji. Dlatego zapewne nie każda organizacja będzie w stanie sprostać tak zarysowanym wymogom przyszłości. Jednak, chcąc przetrwać, przedsiębiorcy muszą podjąć próbę „walki”.

W rozdziale czwartym przywołane są cztery główne typy organizacji z perspektywy dostosowywania się do zmian otoczenia: adaptacyjne, wizjonerskie, oportunistyczne oraz biernie. Autorzy wskazują, że pierwszy z nich jest w pewnym sensie najlepszy (bo najbardziej elastyczny) i najpowszechniejszy, a także zmierza w kierunku tzw. działania „na krawędzi”. Zdaniem autorów organizacje tego typu „koncentrują się na teraźniejszości, uczą się na przeszłych doświadczeniach i patrzą w przyszłość znacznie dalszą niż przeciętna firma. Przywództwo odpowiedzialne jest zaś za rozwój, definiowanie nie tylko tego gdzie, ale także jak konkurować, oraz tworzenie i modyfikację strategii, która w ciągły sposób dostosowywana jest do pojawiających się szans rynkowych” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 73). Na takim gruncie teoretycznym autorzy przywołują i dość szczegółowo omawiają model czterolistnej koniczyny – stanowiący punkt wyjścia do umiejscawiania w procesach projektowych nowoczesnych organizacji procesów wdrożeniowych nowoczesnych technologii teleinformatycznych.

Rozdziały piąty i szósty są praktycznym zobrazowaniem działań, jakie można podejmować, chcąc tworzyć i rozwijać organizacje oparte na możliwościach „świata IT”. Rozdział piąty to szalenie interesujące i pogłębione studium przypadku firmy Atlas – polskiego producenta chemii budowlanej, działającego na skalę międzynarodową. Na wstępie czytelnik ma szansę zapoznać się z historią tego podmiotu oraz uwarunkowaniami prowadzenia przez niego działalności gospodarczej oraz zachodzących przekształceń strukturalnych/organizacyjnych firmy. Sam opis kontekstu biznesowego jest wyjątkowo obszerny, co niejednego Czytelnika może dziwić, a nawet irytować. Niemniej jednak autorzy zapewne uczynili to świadomie – nie można bowiem pisać o wdrażaniu rozwiązań IT i gruntownych zmianach w organizacji bez świadomości i zrozumienia specyfiki kontekstu sytuacyjnego. Dzięki tak szczegółowemu opisowi, np. kultury organizacyjnej oraz specyfiki przywództwa, Czytelnicy mogą potraktować omawiane studium przypadku jako swoisty *benchmark*. W dalszej kolejności w rozdziale piątym następuje eksploracja problematyki „informatyzacji” procesów biznesowych z wykorzystaniem narzędzia IBM Connections w warunkach konsolidacji Grupy Atlas. Interesującym komponentem tego

rozdziału jest specyfikacja wymiernych korzyści biznesowych oraz organizacyjnych, wynikających z zastosowania narzędzia IBM Connections. Szczególna uwaga została poświęcona powstaniu i utrwaleniu w strukturach komunikowania się tzw. społeczności pracowników, a także wzrostowi efektywności zarządzania wiedzą.

Z kolei rozdział szósty dotyczy obszernego opisu funkcjonalności narzędzia IBM Connections, które zostało wdrożone właśnie w firmie Atlas. Czytelnik może zadać sobie pytania: Dlaczego właśnie to narzędzie zostało opisane? Czy nie ma innych na rynku? Z jakich powodów spośród całej palety technologii teleinformatycznych autorzy opisali IBM Connections? Autorzy nie wskazują precyzyjnie, jakimi kryteriami kierowali się, wybierając narzędzie IT opisane w książce. Jednakże afiliacje zawodowe części autorów dają na to pytanie odpowiedź. Oczywiście niektórzy Czytelnicy mogą potraktować promowanie pewnych rozwiązań firmowych jako przemycanie treści reklamowych pod przykrywką monografii. Niemniej jednak warto podkreślić – na obronę autorów – że rzeczywiście IBM Connections jest zaawansowanym, nowoczesnym technologicznie i wartym uwagi rozwiązaniem. Ponadto bliskość organizacyjna autorów względem procesów opracowywania technologii oraz dogłębną znajomość tych technologii są dodatkowym atutem, ponieważ gwarantują one, że treści opisane w rozdziale są rzetelne i pochodzą „z pierwszej ręki”. Ogólnie można przyjąć, że poziom merytoryczny i użyteczność praktyczna rozdziału szóstego są na wysokim poziomie – warto ten rozdział dokładnie przeczytać. Czytelnik może bowiem znaleźć w nim odpowiedzi na wiele wątpliwości i pytań, jakie pojawiały się we wcześniejszych, *stricte* teoretycznych rozdziałach.

Ostatni, tj. siódmy rozdział, zatytułowany *Nowy wymiar konkurowania*, jest swego rodzaju „zwieńczeniem” rozważań przedstawionych w monografii. Koncentruje się bowiem na problematyce zastosowania nowoczesnych technologii teleinformatycznych w zwiększaniu konkurencyjności organizacji (zob. też Battelle, 2007; Pietrewicz, Sobiecki, 2019). Autorzy słusznie zauważają, że „nie należy jednak zbyt mocno koncentrować się na samych narzędziach, a raczej dobierać je odpowiednio do wyzwań i problemów, do jakich mają być stosowane. (...) Zmiana, której jesteśmy świadkami, sprawia, że technologie przestają być jedynie prostymi narzędziami do realizacji określonych zadań, a stają się platformami współpracy czy sposobem na zmianę całych organizacji. (...) możliwości, jakie ze sobą niosą, (...) przenosić będą konkurencję na inny, nieeksploatowany dotychczas poziom. Megainteligencja stanie się faktem” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 123). W rozdziale tym autorzy dużo miejsca poświęcają wsparciu technologii teleinformatycznych dla procesów innowacyjnych, eksponując zwłaszcza rolę i znaczenie modelu innowacji otwartych i sieciowej współpracy jednostek kreatywnych. Swoistym podsumowaniem całości rozważań autorów może być stwierdzenie, że „to nie w narzędziu tkwi potęga, lecz w mądrym jego wykorzystaniu” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 137). Warto bowiem pamiętać, że nawet najnowocześniejsze narzędzie IT bez inteligencji człowieka (a właściwie efektu synergii technologii i człowieka) nie będzie użyteczne

w zarządzaniu organizacjami przyszłości – sama technologia nie wystarczy (zob. też Gonciarski, 2010; Woźniak, 2015; Murzyn, 2018).

Rozważania zawarte w książce zwieńczone są syntetycznym zakończeniem, zatytułowanym *Ewolucja przyszłości czy destrukcja teraźniejszości?*, w którym autorzy próbują nakreślić przyszłość rozwoju technologii teleinformatycznych w kontekście rozwoju organizacji. Warty uwagi Czytelnika jest stwierdzenie – będące jednocześnie ostatnim zdaniem zakończenia książki – że „technologia może wywoływać u nas różne emocje. Może przerażać i uwodzić. Może wzbudzać pragnienie poznania bądź chęć ucieczki. Może generować obrazy rozwoju albo destrukcji. Możemy różnić się w tworzonych wizjach czy scenariuszach, ale nie możemy o tym nie rozmawiać” (Kozielski, Olsztyński, Sroczyński, 2018, s. 141). Autorzy podkreślają w ten sposób, że technologie teleinformatyczne już są – i będzie się to nasilało wraz z upływem lat – immanentnym elementem systemów organizacyjnych. Problem ten nie może być „zamiatany pod dywan” i „przykrywany” bieżącymi/codziennymi zadaniami kadry menedżerskiej. Technologie teleinformatyczne są ważne i – choć o tym nie myślimy – w istotnym stopniu wpływają i będą wpływały na wyniki działalności gospodarczej, determinując stopniowe kształtowanie się zjawiska „Internetu ludzi”.

Recenzowana książka odznacza się wieloma zaletami, zarówno w aspekcie merytorycznym i użytecznym, jak i redakcyjnym. Niemniej jednak warto zaznaczyć, że autorzy, stosując pewne uproszczenia, skoncentrowali się na dużych organizacjach i korporacjach międzynarodowych, a pominieli specyfikę mikro- i małych podmiotów. Musimy pamiętać, że duże organizacje odznaczają się zupełnie innym poziomem elastyczności, inaczej funkcjonują na rynku, mają inne struktury wewnętrzne i systemy komunikowania się z interesariuszami. W mikro- i małych organizacjach najprawdopodobniej znacznie łatwiej jest zaobserwować narodziny „Internetu ludzi” niż w dużych podmiotach.

Pewne zastrzeżenia może budzić również sam tytuł książki, który sugeruje, że autorzy w pełni i konsekwentnie będą rozwijali koncepcję „Internetu ludzi”. W książce pojęcie to w zasadzie wprost się nie pojawia i jest poniekąd „ukryte” pod różnymi rozważaniami z zakresu rozwoju technologii, nie tylko technologii internetowych. Warto jednak podkreślić, że autorzy wprowadzają to pojęcie do polskiej literatury z zakresu nauk ekonomicznych i wskazują na konieczność myślenia o procesach gospodarowania i ewolucji nowoczesnych organizacji właśnie przez pryzmat technologii Internetu i tworzenia pomiędzy ludźmi/pracownikami „więzi cyfrowych” dzięki efektowi synergii technologii i inteligencji.

Podsumowując, należy podkreślić, że omawiana książka odznacza się szczególnie wysoką wartością merytoryczną i użyteczną. Dodatkowo prezentuje trudne i jednocześnie ważne problemy w prosty, przystępny sposób. Dlatego w zasadzie kierowana jest do każdego człowieka, zarówno specjalisty IT, pracownika naukowego, ekonomisty, menedżera, przedsiębiorcy, jak i nawet ucznia lub pasjonata zmian zachodzących we współczesnym świecie. Uważam, że naprawdę warto po nią sięgnąć!

BIBLIOGRAFIA

- [1] BATTELLE J., 2007, *Szukaj. Jak Google i konkurencja wywołali biznesową i kulturową rewolucję*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [2] BRZEZIŃSKI M., 2018, *Zintegrowane organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [3] GONCIARSKI W. (red.), 2010, *Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa.
- [4] KOZIELSKI R., OLSZTYŃSKI A., SROCYŃSKI T., 2018, *Internet ludzi. Organizacja jutra*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
- [5] ŁOBEJKO S., NOWICKA K., SZPRINGER W., 2018, *Biznes cyfrowy. Technologie – modele – regulacje*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [6] MURZYŃSKI A., 2018, *Przedsiębiorczość – biznes – edukacja. Studium filozoficzno-pedagogiczne*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- [7] PIETREWICZ J.W., SOBIECKI R. (red.), 2019, *W poszukiwaniu konkurencyjnej przewagi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [8] PŁOSZAJSKI P. (red.), 2016, *Społeczna odpowiedzialność technologii*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [9] PONIATOWSKA-JAKSCH M. (red.), 2016, *Tools in Business Management. Towards a New Strategic Thinking*, Warsaw School of Economics, Warsaw.
- [10] PROVOST F., FAWCETT T., 2015, *Analiza danych w biznesie. Sztuka podejmowania skutecznych decyzji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [11] SILVER N., 2014, *Sygnal i szum. Sztuka prognozowania w erze technologii*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [12] WEREDA W., PALISZKIEWICZ J., LOPES I., WOŹNIAK J., 2016, *Intelligent Organization (IO) Towards Contemporary Trends in the Process of Management – Selected Aspects*, Military University of Technology, Warsaw.
- [13] WIŚNIEWSKA J., JANASZ K., 2015, *Innowacje i procesy transferu technologii w strategicznym zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [14] WOŹNIAK J. (red.), 2015, *Projektowanie i doskonalenie organizacji w aspekcie jej bezpieczeństwa i usprawniania procesów informacyjno-decyzyjnych*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa.