

Organizacja w społeczeństwie informacyjnym

Agnieszka Pawłowska

Charakterystyka podejścia infocentrycznego w badaniach nad społeczeństwem informacyjnym. Polemika z tym podejściem w odniesieniu do zmian zachodzących w strukturach organizacyjnych. Ewolucja struktur organizacyjnych. Zmiany strukturalne zachodzące w wyniku informatyzacji. Struktura romboidalna jako odpowiadająca współczesnym trendom zachodzącym w organizacjach. Możliwości wykorzystania telepracy w aktywności organizacyjnej.

Spółecznymi aspektami zastosowań technik informacyjnych interesuję się od czasu, kiedy zaczęły one – wraz z innymi poszukiwanymi dobrami – napływać do Polski. Niewiele ponad dekadę wstecz, nowe media były dla nas rzeczywiście nowe. Stanowiły nie tylko wyzwanie dla naszych umiejętności, ale przede wszystkim intelektu. Przewidywanie społecznych następstw, jakie – jak mi się zdawało – nieuchronnie techniki informacyjne ze sobą przyniosą, było zajęciem tyleż kuszącym, co „akademicko bezkarnym” z tej racji, że weryfikacja słuszności tez sformułowanych na ten temat mogła nastąpić najwcześniej po kilku latach. Niejeden autor zapomina co napisał kilka lat wstecz, czytelnicy miewają wprawdzie pamięć dłuższą, ale rzadko wytykają autorom ich „młodzieńcze” błędy.

Rozwój społeczeństwa informacyjnego dynamizował się. Czym dłużej jednak interesowałam się tym rozwojem, tym mniej *differentia specifica* w nim dostrzegałam. Mój sceptycyzm odnośnie społecznych następstw zastosowań technik informacyjnych podzielają John Seely Brown i Paul Duguid w pracy *The Social Life of Information* [2]. Mojej refleksji nad tą pracą poświęcona jest duża część niniejszego artykułu.

Kwerenda prac naukowych koncentrujących się na społecznych i organizacyjnych skutkach informatyzacji skłania do wniosku, że w większości przypadków ich autorzy przyjęli – wedle określenia Browna i Duigida – postawę *infocentryczną*. Jest to dość powszechne podejście do zagadnień społeczeństwa informacyjnego. Opiera się ono bądź na nieograniczonym „zaufaniu” do technik informacyjnych i ich możliwości rozwiązywania problemów współczesnego świata; bądź też uznaniu, że tech-

niki informacyjne wyzwolą siły, które w ostateczności doprowadzą do rozpadu społeczeństwa na jego części podstawowe, tj. jednostki ludzkie i informację. Podejście infocentryczne można opisać przytaczając tzw. 6-D, tj. słowa, którymi najczęściej charakteryzuje się społeczeństwo informacyjne [2: s. 22]. Owe 6-D to:

1. demasyfikacja (odmasowienie),
2. decentralizacja,
3. denacjonalizacja,
4. despacjalizacja („zniesienie” przestrzeni),
5. dezintermediacja (eliminacja pośredników),
6. dezagregacja (rozpad więzi).

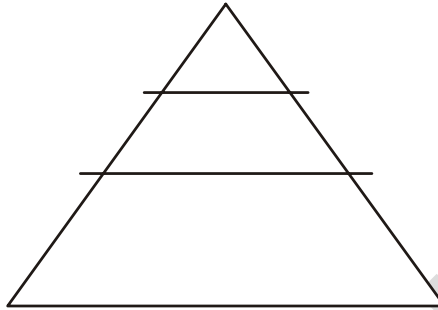
Wymienionym cechom nie można całkowicie odmówić wartości poznawczej – w przekonujący sposób opisują one trendy rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Jednakże użycie ich jako słów–kluczy do przedstawienia społecznych, politycznych i organizacyjnych następstw rozwoju technik informacyjnych, bez dokonania wnikliwej analizy przyczynowo-skutkowej, daje w efekcie opis rzeczywistości jednostronny, ograniczony i nieprawdziwy.

Do charakterystyki organizacji – rozumianej tutaj jako całość społeczna o szczególnych celach, strukturach i procedurach działania – w społeczeństwie informacyjnym przydatne mogą się okazać trzy z wymienionych cech: decentralizacja, despacjalizacja, dezintermediacja. Dwie spośród nich – decentralizację i dezintermediację – można powiązać, znajdując przynajmniej częściową relację przyczynowo-skutkową. Podkreślić jednak należy, że każda z wymienionych cech opisuje inny fragment rzeczywistości organizacyjnej: decentralizacja oznacza przeniesienie kompetencji decyzyjnych „w dół” struktury organizacyjnej, zaś dezintermediacja – eliminację ze struktury organizacyjnej ludzi i struktur pośredniczących w komunikacji wewnętrznej.

Gdybyśmy przyjęli podejście *infocentryczne* musielibyśmy stwierdzić, że zastosowanie technik informacyjnych upowszechniło dostęp do informacji w ramach organizacji, co spowodowało, że niższe szczeble organizacyjne – dotychczas pozbawione kompetencji decyzyjnych na skutek braku dostępu do źródeł informacji – takie kompetencje otrzymały. To samo *infocentryczne* podejście często służy wyjaśnianiu zjawiska dezintermediacji – gęsta sieć kanałów informacyjnych wygenerowała sytuację, w której dotychczasowi pośrednicy w dostępie i dostarczaniu informacji nie są już organizacji potrzebni. Takie – dość powszechne wyjaśnianie zjawisk decentralizacji i dezintermediacji jest niesatysfakcjonujące. Przeanalizujmy etapy rozwoju struktur organizacyjnych poddanych wpływowi technik informacyjnych.

Zanim techniki informacyjne zostały wprowadzone do organizacji jej struktura miała kształt trójkąta (rys. 1), którego wierzchołek zajmował ośrodek decyzyjny. Hierarchia organizacyjna jest charakterystyczna dla tradycyjnych struktur biurokracyjnych, po raz pierwszy najpełniej opisanych przez M. Webera [por. 7: s. 90–94]. Są to struktury, które funkcjonują w oparciu o utrwalone procedury, początkowo

„współbrzmiające” z otoczeniem zewnętrznym organizacji. Zmiana środowiska zewnętrznego nie pociąga jednak za sobą zmiany owych procedur. Powoduje to usztywnienie struktur i procedur organizacyjnych.

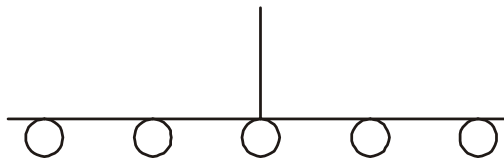


Rys. 1. Tradycyjna struktura organizacyjna, której wierzchołek stanowi ośrodek decyzyjny, zaś niższe partie to kierownictwo średniego szczebla oraz szczebel operacyjny

Teoretycznie zastosowanie technik informacyjnych mogłoby uelastyczyć struktury i procedury biurokratyczne poprzez ułatwienie i upowszechnienie dostępu do informacji. Informacja mogłaby być przesyłana bezpośrednio od urzędników na szczeblu operacyjnym do centrum decyzyjnego bez pośrednictwa kierowników średniego szczebla oraz wspomagających ich urzędników. W ten sam sposób centrum decyzyjne kontaktowałoby się z urzędnikami najniższego szczebla.

Innym rozwiązaniem, które ma co najmniej dwa warianty, jest wyeliminowanie znaczącej części komunikatów płynących od lub do centrum decyzyjnego, do lub od urzędników szczebla operacyjnego poprzez zdecentralizowanie procesu decyzyjnego, lub jego centralizację. Udostępnienie urzędnikom szczebla operacyjnego informacji ważnej dla podjęcia decyzji pozwala im samym decyzje podejmować, z kolei, bezpośredni dostęp decydentów do informacji zwrotnej pozwala im podejmować decyzje nie tylko strategiczne, ale również operacyjne. W każdym z wymienionych przypadków struktura organizacyjna przekształca się przybierając postać *odwróconego T* (rys. 2).

Opisana powyżej relacja między techniką a strukturą organizacyjną jest przykładem infocentrycznego podejścia do problemu – poza techniką informacyjną nie ma tu żadnych zmiennych niezależnych kształtujących strukturę organizacyjną. Przytoczę dwa



Rys. 2. Struktura organizacyjna pozbawiona szczebli pośrednich z rozbudowanym szczeblem operacyjnym

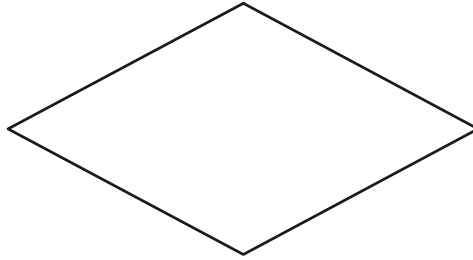
Źródło: [6: s. 97]

argumenty, w moim przekonaniu burzące postawioną powyżej tezę o jednoznacznym związku przyczynowo–skutkowym pomiędzy techniką informacyjną a strukturą organizacyjną.

- 1) Nieodłącznym elementem zarządzania jakąkolwiek organizacją jest delegowanie zadań innym jednostkom organizacyjnym. Zarządzanie polega na podejmowaniu strategicznych decyzji, a nie na samodzielnym gromadzeniu niezbędnych do tego informacji. Decydent przestałby pełnić swoją rolę, gdyby zamiast delegować mniej ważne zadania – w tym gromadzenie i przetwarzanie danych – wszystkie je wykonywał samodzielnie. Niewielu decydentów ma na to czas, umiejętności, a także motywację. Łatwiej jest zlecić wykonanie analizy informacji, niż robić to samemu, a ponieważ decydent ma kompetencję, by takie zadanie zlecić profesjonalnemu urzędnikowi – robi to. Badania wykazały, że znikoma część menedżerów przedsiębiorstw prezentuje typ tzw. *knowledge executive* – kierownika biegłego w użytkowaniu narzędzi informatycznych i samodzielnie poszukującego i analizującego ważne dla niego informacje [5: s. 143].

Zakres centralizacji/decentralizacji decyzji jest określony funkcjami realizowanymi przez poszczególne szczeble organizacyjne. Funkcjom tym przypisany jest określony rodzaj decyzji. Decyzje właściwe szczeblowi niższemu nie powinny być podejmowane na szczeblu wyższym i odwrotnie. Możliwość – dzięki dostępowi do odpowiedniej informacji – podjęcia decyzji strategicznej przez szczebel operacyjny organizacji nie oznacza, że tam właśnie mają one być podejmowane. Pomijając kwestię prawną rozdziału kompetencji, a także indywidualnych zdolności decydentów, najistotniejszy argument ma charakter organizacyjny – szczebel operacyjny został powołany do innego typu działań i w obrębie tych działań korzysta z narzędzi informatycznych. Teza, że techniki informacyjne posłużą do zmiany zadań wykonywanych przez poszczególne elementy struktury organizacyjnej jest błędna.

2. Wedle jednej z tez post–industrialnej teorii społeczeństwa informacyjnego, siłą motoryczną wzrostu gospodarczego i społecznego jest wiedza, tą zaś – w przeciwieństwie do informacji – trudno oddzielić od jej nosiciela, którym jest człowiek [1: s. 14]. Toteż struktury organizacyjne właściwe dla społeczeństwa informacyjnego winny być konstruowane w odniesieniu do ludzi, ich umiejętności i wiedzy. Organizacja nie może pozbywać się swoich szczebli pośrednich, bowiem umiejscowione są tam osoby mające niezbędną dla organizacji wiedzę i umiejętności. Zarazem jednak organizacja musi się decentralizować, gdyż wiedza owych ludzi czyni ich samodzielnymi i pozwala im na podejmowanie decyzji ważnych dla organizacji. W oparciu o teorię post-industrialną można by przewidzieć dwa trendy rozwojowe organizacji: 1) spłaszczanie struktury organizacyjnej, z jednoczesnym 2) ograniczaniem liczby pracowników najmniej wykwalifikowanych na najniższym szczeblu organizacyjnym, co dałoby w efekcie strukturę zilustrowaną na rysunku 3.



Rys. 3. Struktura z rozbudowanym szczeblem pośrednim i ograniczonym szczeblem najniższym
Źródło: [6: s. 97]

Jak dotychczas, czysto teoretyczne obserwacje wskazują, że nie można mówić o bezpośrednich relacjach przyczynowo-skutkowych między technikami informacyjnymi a strukturą organizacyjną. Nie może być mowy o automatycznym przekształcaniu struktur organizacyjnych pod wpływem technik informacyjnych. Dotyczy to przede wszystkim decentralizacji procesu decyzyjnego, ale także dezintermediacji. Oto bowiem ludzie organizacji dotychczas pośredniczący w gromadzeniu i dostarczaniu informacji, są potrzebni, bardziej niż kiedykolwiek, ze względu na coraz większą ilość danych generowanych przez otoczenie zewnętrzne. Ponadto, są oni nosicielami wiedzy i umiejętności, które obok informacji są strategicznymi zasobami organizacji.

Położenie elementów struktury organizacyjnej wewnątrz przedstawionego powyżej rombu nie jest sformalizowane w takim stopniu, jak w przypadku struktury piramidalnej. Wewnętrzna przestrzeń rombu jest „zagospodarowana” przez sieć formalnych i nieformalnych kanałów informacyjnych. Struktura romboidalna daje jej uczestnikom większą swobodę działań – dostosowywania ich do potrzeb zewnętrznego środowiska – ale zarazem poddaje je zwiększonej kontroli. Ścisłejsze są bowiem więzi organizacyjne, a decyzje i działania podejmowane przez jednego uczestnika w jego przestrzeni organizacyjnej mają przełożenie na działania i decyzje podejmowane przez innych uczestników organizacji [4: s. 1892–1893]. Struktura romboidalna nie wyklucza zupełnie hierarchii wewnątrzorganizacyjnej. W każdej strukturze musi istnieć element nadrzędny – ośrodek decyzyjny, nawet jeżeli jego kompetencje są ograniczone wyłącznie do decyzji ściśle strategicznych.

Dla lepszego scharakteryzowania zmian zachodzących w organizacji, której środowisko wewnętrzne zostało wzbogacone o narzędzia informatyczne, zaś środowiskiem zewnętrznym jest społeczeństwo informacyjne, dokonajmy porównania charakterystyk struktury hierarchicznej i romboidalnej w poniższej tabeli.

Przekształcanie struktur organizacyjnych oraz uzupełnianie ich o sieci informacyjne stwarza nową możliwość organizacji pracy, która w rezultacie może prowadzić do *despacjalizacji* instytucji publicznych i prywatnych. Globalna sieć informacyjna pozwala wykonywać większość czynności administracyjnych bez konieczności przestrzennego skupiania się uczestników, a także w czasie dla nich dogodnym.

Struktura hierarchiczna	Struktura romboidalna
Sfomalizowana	Niesfomalizowana
Sztywna	Luźna
Centralnie zarządzana	Delegacja funkcji
Kontrola zwierzchnika	Kontrola wzajemna
Kierowanie	Upoważnianie
Uczestnicy stanowią koszt organizacji	Uczestnicy stanowią zasób organizacji
Unikanie ryzyka	Zarządzanie ryzykiem
Wkład indywidualny w realizację zadań	Wkład grupowy w realizację zadań
Ograniczony dostęp do informacji	Powszechny dostęp do informacji

Źródło: [8: s. 118].

Ten sposób organizacji pracy nazwano *telepracą*. *Telepraca* jest wykorzystywana głównie przez przedsiębiorstwa, które dążą do obniżenia kosztów produkcji poprzez poszukiwanie tańszej siły roboczej, co w dalszej kolejności skutkuje przemieszczeniem fragmentu produkcji do innego kraju niż macierzysty dla danej firmy. W dalszym ciągu jednak osoby zatrudnione w tym systemie znajdują się w przestrzennym skupieniu – w jednym budynku, w jednym pomieszczeniu wykonują swoją pracę dla odległego o tysiące mil pracodawcy.

W swej istocie *telepraca* oznacza, że przestrzenne skupienie nie jest konieczne, że praca może być wykonywana tam, gdzie pracownik w danym momencie się znajduje, pod warunkiem że dysponuje odpowiednim sprzętem podłączonym do sieci telekomunikacyjnej. Liczne przedsiębiorstwa próbowały w ten sposób obniżyć koszty swojego funkcjonowania – poprzez likwidację biur i ich *de facto* przeniesienie do mieszkań pracowników. Dane na temat finansowych aspektów *telepracy* nie są mi znane, natomiast oceny następstw społecznych można dokonać na podstawie informacji o powrotach firm do tradycyjnej formy organizacji biura. Oceniam, że „powrót przedsiębiorstw do biur” jest raczej świadectwem niepowodzenia *telepracy* [2: s. 68–69]. Dodatkowych argumentów potwierdzających tą tezę dostarcza rynek nieruchomości, który notuje dynamiczny rozwój w ciągu ostatnich kilku lat. Sondáže amerykańskie wskazywały, że w 1998 r. odsetek wolnych pomieszczeń biurowych zmniejszył się – po raz pierwszy od 1981 r. – do poziomu jednocyfrowego, pomimo dwukrotnego wzrostu pomieszczeń oddawanych do użytku w roku poprzednim [2: s. 67]. Dane powyższe są świadectwem tego, że:

- praca biurowa nie polega wyłącznie na operowaniu informacją – gdyby tak było *telepraca* „sprawdziłaby się” jako forma organizacji pracy;

- zarządzanie procesem pracy to nie tylko zarządzanie zasobami informacyjnymi, lecz także zarządzanie zasobami ludzkimi, co wymaga bezpośredniego kontaktu z pracownikami;
- ludzie potrzebują bezpośredniego kontaktu z innymi ludźmi.

Biorąc pod uwagę niekorzystne doświadczenia sektora prywatnego z *telepracą* nie należy się spodziewać, by sektor publiczny zechciał zaryzykować tego rodzaju eksperyment. Tym bardziej, że zadania i cele tego sektora mają odmienny charakter i są realizowane w dużej mierze w oparciu o dane niejawne, co skłania do oddzielenia ich od innych danych i „zamykania” w ramach sieci lokalnych (intranet).

Zastosowania technik informacyjnych w sektorze publicznym, a także pośrednio ich następstwa były przedmiotem moich badań w ciągu ostatnich kilku lat. Moje wnioski pokrywają się z tymi, które zostały sformułowane wcześniej przez naukowców obserwujących rozwój społeczeństwa informacyjnego, tam gdzie w istocie się on zaczął (Stany Zjednoczone). Ważnym wnioskiem jest, że w informatyzacji tkwi potencjał umożliwiający reformowanie wszelkich organizacji. Nie znaczy to jednak, że potencjał ten jest wykorzystywany. Doświadczenia z informatyzacją sektora publicznego skłaniają do sformułowania kolejnego wniosku. Informatyzacja nie prowadzi bezpośrednio i na krótką metę do reform struktury i funkcji organizacji. Niektóre innowacje – reorganizacja, centralizacja księgowości i budżetu oraz integracja usług – przetrwały i zakończyły się sukcesem w dużej mierze dzięki zastosowaniu narzędzi informatycznych, ale ich zastosowanie rzadko kończyło się sukcesem w sytuacji, gdy fiasko poniosły reformy strukturalne [3: s. 170].

Wpływ technik informacyjnych na instytucje publiczne i prywatne może być deklarowany, lecz niekoniecznie rzeczywisty. Częstokroć proces informatyzacji odbywa się równolegle z reorganizacją instytucji. Współwystępowanie nie oznacza jednak współzależności. Menedżerowie wprawdzie często podają informatyzację jako przyczynę wprowadzanych zmian organizacyjnych, w rzeczywistości jednak związek przyczynowo-skutkowy bądź jest odwrotny, bądź w ogóle nie występuje.

Żadne z wymienionych na wstępie pojęć – ani decentralizacja, ani despacjalizacja, ani dezintermediacja – nie opisują dokładnie zmian zachodzących w organizacjach właściwych dla społeczeństwa informacyjnego. U podstaw tych zmian nie leży bowiem technika informacyjna, lecz zmiany w otoczeniu zewnętrznym organizacji. Te ostatnie zaś można przypisać zarówno technice informacyjnej, jak i ogólnemu rozwojowi cywilizacyjnemu społeczeństw.

Przewidywania co do kierunku rozwoju organizacji w społeczeństwie informacyjnym nie „sprostały” rzeczywistości, głównie dlatego, że rzeczywistość ową ograniczyły do jednego wymiaru – informacji i technik informacyjnych. Tok rozumowania inforcentryków (o ile był dostatecznie konsekwentny i logiczny) kończył się niejednokrotnie wizją zdepersonalizowanej zbiorowości ludzi nawiązujących kontakty nie ze sobą lecz ze swoimi terminalami. Lecz oto tak bardzo powszechny dostęp do

informacji spowodował, że i ona spowszedniała. Umiejętność jej wyszukiwania nie jest niczym nadzwyczajnym. To, co naprawdę się liczy w nowoczesnych organizacjach to wiedza, tej zaś nie można oddzielić od konkretnych ludzi. Toteż coraz częściej obok zarządzania informacją mówi się o zarządzaniu wiedzą. To zaś jest skoncentrowane na ludziach, na tym co wiedzą, jak do tej wiedzy dochodzą, czym różnią się między sobą. Uważam, że pojawiający się już w organizacjach kierunek zarządzania ludźmi, jako twórcami i nosicielami wiedzy jest kierunkiem, jaki obierze rozwój organizacyjny na najbliższe lata.

Bibliografia

- [1] Bell D. 1974: *The Coming of Post-Industrial Society*. London
- [2] Brown J.S., Duguid P. 2000: *The Social Life of Information*. Boston
- [3] Kraemer K.L. 1991: *Strategic Computing and Administration Reform*. [w:] Dunlop C., Kling R. (red.) "Computerization and Controversy". Value Conflicts and Social Choices, New York, 167–180
- [4] Kraemer K.L., Andersen K.V., Perry J.L. 1994: *Information Technology and Transitions in the Public Service: A Comparison of Scandinavia and the United States*. International Journal of Public Administration, no. 10, 1871–1905
- [5] Kraemer K.L., Danziger J.N., Dunkle D.E., King J.L. 1993: *The Usefulness of Computer-Based Information to Public Managers*. MIS Quarterly, June, 129–148
- [6] Laudon K.C., Laudon J.P. 1996: *Management Information Systems. Organization and Technology*. Upper Saddle River
- [7] Pawłowska A. 1998: *Władza – Elity – Biurokracja. Studium z socjologii polityki*. Lublin
- [8] Turban E., McLean E., Wetherbe J. 1996: *Information Technology for Management: Improving Quality and Productivity*. New York