

Maciej Brzozowski

Katedra Zarządzania Strategicznego
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Sebastian Majsner

IBM GSDC Polska Sp. z o.o.

Przeciążenia informacyjno-komunikacyjne w procesie rozwoju organizacji

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja oraz wyjaśnienie wzajemnych powiązań pomiędzy poziomem przeciążeń informacyjno-komunikacyjnych a etapem rozwoju organizacji. W warstwie teoretycznej opracowania wykorzystano model rozwoju organizacji według L.E. Greinera oraz zaprezentowano typologię organizacyjnych stanów obciążeń informacyjno-komunikacyjnych. W warstwie empirycznej opracowania zaprezentowano wyniki pilotażowego badania jakościowego, przeprowadzonego metodą studiów przypadków w pięciu przedsiębiorstwach. Dla każdej z badanych organizacji określono jej fazę rozwojową oraz zidentyfikowano towarzyszący jej stan obciążeń komunikacyjno-informacyjnych, jak również konsekwencje tego stanu dla działalności organizacji.

Słowa kluczowe: rozwój organizacyjny, cykl życia organizacji, podejście systemowe, przeciążenia informacyjno-komunikacyjne

Kody klasyfikacji JEL: M10, M19, L20

1. Wprowadzenie

Postęp w dziedzinie technologii informacyjnych przyczynia się do zwiększenia ilości i różnorodności dostępnych informacji, jak również do zwiększania intensywności procesów wymiany i przetwarzania informacji w organizacjach. Zjawisko to nie pozostaje bez wpływu na sposób, w jaki rozwijają się organizacje.

Celem głównym artykułu jest identyfikacja oraz wyjaśnienie wzajemnych powiązań istniejących (w warstwie teoretycznej oraz praktycznej) pomiędzy poziomem przeciążeń informacyjno-komunikacyjnych a etapem rozwoju organizacji (według modelu L.E. Greinera).

Realizacja tak postawionego celu w warstwie teoretycznej została przeprowadzona poprzez dokonanie krytycznego przeglądu (eksploracja) wybranego dorobku z zakresu zarządzania, jak również identyfikację, klasyfikację oraz eksplikację badanych zjawisk. W warstwie praktycznej cel zrealizowano przez pilotażowe badanie empiryczne z wykorzystaniem metody studium przypadku.

2. Rozwój organizacji w ujęciu modelowym według L.E. Greinera

Modelowanie i opis rozwoju przedsiębiorstw (i innych organizacji) jest jednym z największych wyzwań teorii zarządzania [Matejun, 2011]. Sam rozwój organizacji można określić jako proces zawierający się pomiędzy jej powstaniem a upadkiem. Wykazuje on pewne prawidłowości, które umożliwiają konstrukcję teoretycznych modeli tego zjawiska [Majchrzak, Brzozowski, 2000]. W literaturze przedmiotu występują liczne teoretyczne ujęcia problematyki rozwoju organizacji, wśród których można wyróżnić: ogólne modele cyklu życia (metamorficzne), modele zmian strukturalnych, modele zachowań, jak również modele rozwoju poprzez kryzysy¹ [Grzelany-Dziadkowiec, Kozień, 2013].

Jednym z najczęściej przywoływanych w publikacjach naukowych modeli jest propozycja autorstwa L.E. Greinera [1998]², zaliczana do grupy modeli kryzysowych, bazujących na założeniu, że rozwój organizacji przebiega poprzez pokonywanie progów, które jednocześnie zakłócają ciągłość procesu rozwojowego oraz stają się siłą napędową rozwoju.

Greiner zaproponował model rozwoju przedsiębiorstwa, obejmujący następujące po sobie przemienne fazy ewolucji i rewolucji, które tworzą pięć etapów rozwoju:

- 1) wzrost przez kreatywność i kryzys przywództwa,
- 2) wzrost przez kierowanie i kryzys autonomii,
- 3) wzrost przez delegowanie uprawnień i kryzys kontroli,

¹ Por. [Van de Ven, Poole, 1995; Ionescu, Negrusa, 2007].

² Autorzy innych popularnych modeli rozwoju organizacji to: N. Churchill i V. Lewis [1983]; I. Adizes [1988]; D. Felsenstein i D. Swartz [1993]; T. Hannan i J. Freeman [1984]; A. Sinchombe [1965]; F. Tuzzolino i B. Armadi [1980]; G. Lippitt [1969]; R. Quinn i K. Cameron [1983].

- 4) wzrost przez koordynację i kryzys biurokracji,
- 5) wzrost przez współpracę i kryzys „?”.

Wyróżnione etapy są konsekwencją wzajemnego oddziaływania na siebie dwóch wymiarów – wieku organizacji oraz jej wielkości. Pierwszy wymiar – wiek organizacji – akcentuje ograniczoną w czasie przydatność określonych rozwiązań organizacyjnych. Drugi wymiar – wielkość organizacji – wskazuje, iż problemy organizacyjne i ich rozwiązania zmieniają się znacząco wraz ze zmianami skali realizowanej działalności. W tych dwóch wymiarach Greiner umiejscowił wyróżnione powyżej fazy wzrostu organizacyjnego. Używał określenia „ewolucja”, opisując te fazy rozwoju organizacji, które cechuje stopniowy i harmonijny wzrost, „rewolucją” natomiast – okres organizacyjnych wstrząsów i zamieszania. Każda faza ewolucji kreuje charakterystyczny dla niej kryzys [Machaczka, 1998, s. 71]. W spokojnych, ewolucyjnych okresach konieczne są jedynie nieznaczne działania dostosowawcze w celu utrzymania wzrostu, przy zachowaniu tego samego wzorca zarządzania. Z upływem czasu stosowane rozwiązania zaczynają odbiegać od potrzeb rozwijającego się przedsiębiorstwa i zmieniającego się otoczenia, co staje się początkiem kryzysu. Pokonanie kryzysu zależy w dużym stopniu od znalezienia przez organizację nowego zbioru praktycznych rozwiązań, które staną się podstawą kolejnego okresu wzrostowego. Przedsiębiorstwa, których kadra kierownicza nie będzie w stanie porzucić dotychczasowych sposobów działania i wprowadzić istotnych zmian, skazane są na stagnację lub upadek. Instrumenty zarządzania przydatne w rozwiązywaniu jednego kryzysu okazują się nieskuteczne w przypadku innego, ponieważ każdy z etapów charakteryzuje się innym zbiorem takich zasadniczych czynników, jak: struktura organizacyjna, cel zarządzania, styl kierowania, system kontroli oraz motywowania [Majchrzak, Brzozowski, 2000]. Sam Greiner podkreślił, że w modelu ukryty jest paradoks związany z tym, że każde rozwiązanie, które w danej chwili wydaje się optymalne, nosi w sobie zarodek kolejnego kryzysu [Machaczka, 1998].

3. Istota i znaczenie organizacyjnych przeciążeń komunikacyjno-informacyjnych w ujęciu systemowym

Podjęcie systemowe i myślenie holistyczne są wiodącym paradygmatem naukowym od drugiej połowy XX w. [Krupski, 2005]. Podjęcie to zakłada, że wszelkie zjawiska należy badać kompleksowo, a całości nie powinno się postrzegać jako prostej sumy poszczególnych elementów [von Bertalanffy, 1984]. W naukach społecznych upowszechnił się pogląd, że całość to więcej niż suma jej części, tak więc istnieje potrzeba badania poszczególnych elementów z uwzględnieniem relacji zachodzących między nimi. Relacje te umożliwiają wymianę informacji, energii i materii między elementami systemu, a przy tym charakteryzują się własną dynamiką [Kopczyński, 2014]. Analiza dorobku literatury tematu prowadzi do wniosku, że istotnymi cechami systemu są: elementy, stosunki i właściwości. Należy również mieć na uwadze fakt, iż każdy system może być rozpatrywany jako element (podsystem) większej całości – nadsystemu [Piekarczyk, Zimniewicz 2010].

Wykorzystanie podejścia systemowego pozwala na identyfikację następujących cech organizacji [Cyfert, Krzakiewicz, 2009]:

- organizacja jest systemem otwartym, a tym samym znajduje się pod wpływem otoczenia oraz w ograniczonym stopniu ma możliwość oddziaływania na otoczenie;
- organizacja jest systemem celowym, tzn. występuje cel główny, stanowiący ogólne kryterium doskonalenia organizacji, oraz powiązane z nim cele szczegółowe (cele podsystemów);
- organizacja jest systemem złożonym, w którym występuje duża liczba podsystemów oraz wielokierunkowe współdziałania i powiązania;
- organizacja jest systemem ustrukturyzowanym, czyli posiada strukturę, określającą podział zadań i odpowiedzialności oraz narzucającą przebieg procesów;
- organizacja jest systemem o strukturze hierarchicznej, co wynika z występowania z jednej strony elementu (podsystemu) o dominującej roli w działaniu całego systemu, a z drugiej strony elementów (podsystemów) podporządkowanych;
- w organizacji występuje efekt synergii;
- organizacja jest systemem adaptacyjnym, czyli posiada możliwość dostosowania się do wpływów otoczenia, tak aby było to korzystne dla organizacji;
- organizacja jest systemem zdolnym do samoregulacji, co oznacza, że ma zdolność do ciągłego poszukiwania optymalnego w danych warunkach sposobu zorganizowania, który zapewni możliwie największą sprawność funkcjonowania systemu;
- organizacja jest systemem cechującym się spójnością, co powoduje, że zmiana dokonana w którymkolwiek z jego podsystemów wywołuje zmiany we wszystkich pozostałych.

Na potrzeby niniejszego opracowania wykorzystano model ogólny organizacji według M. Bielskiego [2002], będący zmodyfikowaną wersją modelu H.J. Leavitta. W modelu Bielskiego wyróżniono następujące składowe organizacji:

- podsystem psychospołeczny, tj. uczestnicy organizacji (indywidualni oraz jako zespoły) wraz z ich umiejętnościami, kwalifikacjami oraz motywacją do pracy;
- podsystem celów i wartości, który odnoszony jest do relacji organizacji i otoczenia, ponieważ przyjęto założenie, że cele organizacji są pochodną oczekiwań formułowanych przez otoczenie;
- podsystem techniczny, rozumiany jako zbiór wiedzy i technologii wykorzystywanych w procesach transformacji zachodzących w organizacji;
- podsystem struktury, obejmujący normy i standardy postępowania oraz narzucający wewnętrzną logikę funkcjonowania organizacji;
- podsystem zarządzania, pełniący funkcję integratora składowych organizacji, zapewniającego właściwy poziom równowagi zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej relacjach z otoczeniem.

Wyróżnione podsystemy organizacyjne mają zróżnicowane naturę i charakter. Szczególnie wyraźne różnice można zaobserwować pomiędzy podsystemami technicznym i psychospołecznym. W pierwszym z nich dominuje logika deterministyczna, natomiast w drugim – indeterministyczna, ponieważ zachowań ludzkich nigdy nie da się w pełni przewidzieć ani

zaprogramować [Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 47]. Różnice w charakterze podsystemów organizacyjnych mogą być źródłem potencjalnych konfliktów. Konflikty takie najczęściej dotyczą odmiennego sposobu funkcjonowania dwóch lub więcej podsystemów, jak również ich sprzecznych celów. Rozwiązywanie takich konfliktów polega na zmianie sposobu funkcjonowania lub zmianie celów podsystemu. Głównym zadaniem staje się wtedy wykształcenie takiego układu organizacji, który jednocześnie niweluje konflikty oraz zwiększa możliwości dokonywania wyborów potencjalnych działań. Rozwiązywanie konfliktów poprzez zwiększenie możliwości dokonywania wyborów intensyfikuje procesy komunikacyjne między stronami. Jeśli konflikt spowodowany jest odmiennymi wartościami, przeciwnymi interesami, ograniczonymi lub niepodzielnymi zasobami, to nasilona komunikacja powoduje zwiększenie przepływu informacji, co prowadzić może z kolei do zaostrzenia konfliktu, a w efekcie – do jeszcze intensywniejszej wymiany informacji.

Przeciążenie komunikacyjno-informacyjne definiowane jest jako przekroczenie maksymalnej ilości informacji, która może zostać efektywnie przetworzona (czasowo lub poznawczo) przez strony konfliktu [Karr-Wisniewski, Lu, 2010, s. 1063]. Po przekroczeniu tej granicy strony zaczynają używać informacji w sposób wybiórczy, osłabieniu ulega zdolność odbierania i interpretowania informacji, a ponadto pojawia się możliwość utraty części informacji [Ackoff, 1999, s. 36]. Przeciążenie komunikacyjno-informacyjne sprawia, że otrzymane potencjalnie przydatne informacje stają się przeszkodą, a nie pomocą [Jackson, Farzaneh, 2012, s. 523–532]. D. Allen i T. Wilson [2003, s. 34] rozróżniają przeciążenia komunikacyjno-informacyjne w ujęciu jednostkowym i organizacyjnym. Podejście jednostkowe wiąże przepływ informacji z wykonywanymi zadaniami, wskazując, iż jest on większy niż ten, który może być efektywnie obsłużony. W podejściu organizacyjnym przeciążenie komunikacyjno-informacyjne jest postrzegane jako sytuacja, w której podejście jednostkowe rozszerza się na całą organizację, powodując ogólny spadek sprawności procesów zarządzania.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można wyróżnić cztery podstawowe stany informacyjno-komunikacyjne w organizacji³:

- 1) obciążenie informacyjno-komunikacyjne – normalny, prawidłowy stan obsługi komunikacyjno-informacyjnej procesów organizacyjnych wybranego typu, w którym realizacja procesu powyżej aktualnie dostępnego poziomu sprawności jest osiągnięta za pomocą relokacji dodatkowych zasobów (lub środków) informacyjnych na czas potrzebny do ich zakończenia;
- 2) przeciążenie informacyjno-komunikacyjne – negatywny, lecz jednostkowy stan obsługi komunikacyjno-informacyjnej procesów organizacyjnych wybranego typu, będący wynikiem błędów w działaniu lub budowie systemów wspomagających zarządzanie, rozwiązań organizacyjno-strukturalnych lub innych zakłóceń w organizacji; przeciążenie to powoduje powstawanie jednostkowych błędów w procesach podejmowania decyzji;

³ Zaproponowana typologia może być wykorzystywana zarówno dla połączonego, jak i rozłączonego opisu stanów informacyjnych oraz stanów komunikacyjnych w organizacji.

- 3) paraliż informacyjno-komunikacyjny – nienormalny, negatywny, jednostkowy stan obsługi komunikacyjno-informacyjnej procesów organizacyjnych wybranego typu, w którym każda próba finalizacji procesu powyżej aktualnie dostępnego poziomu sprawności skutkuje istotnym błędem; przedłużający się stan paraliżu informacyjno-komunikacyjnego w kluczowych obszarach działalności może prowadzić do kryzysu informacyjno-komunikacyjnego;
- 4) kryzys informacyjno-komunikacyjny – negatywny stan obsługi komunikacyjno-informacyjnej procesów organizacyjnych więcej niż jednego typu, w którym każda próba finalizacji procesu powyżej aktualnie dostępnego poziomu sprawności powoduje niezdolność organizacji do podejmowania właściwych decyzji, ich opóźnianie oraz znaczący spadek ogólnej sprawności organizacji.

Świadomość negatywnych skutków, jakie wywołują przeciążenia informacyjne, powinna skłaniać przedsiębiorstwa do wprowadzania stosownych działań interwencyjnych (zarówno technicznych, jak i organizacyjnych), które umożliwią dostarczanie użytkownikom informacji wysokiej jakości, czyli możliwie dokładnych, kompletnych i odpowiednich [Wojciechowska-Filipek, 2013, s. 208].

4. Etap rozwoju organizacji oraz stan przeciążeń informacyjno-komunikacyjnych w wybranych przedsiębiorstwach

Badanie przeprowadzono w pięciu przedsiębiorstwach, z którymi autorzy opracowania współpracowali w latach 2017–2018. Pilotażowe badanie jakościowe przeprowadzono metodą studiów przypadków⁴, natomiast jako źródła informacji wykorzystano obserwacje autorów w trakcie współpracy, rozmowy z pracownikami oraz kwestionariusz diagnostyczny rozwoju organizacyjnego autorstwa J. Lepparda.

Celem badania było określenie fazy rozwojowej przedsiębiorstw według modelu L.E. Greinera oraz identyfikacja towarzyszącego jej stanu obciążeń komunikacyjno-informacyjnych, jak również wskazanie konsekwencji tego stanu dla działalności badanych organizacji.

Studia przypadków omówione poniżej nie pełnią funkcji teorii ani nie służą do testowania teorii poprzez jej falsyfikację, lecz mają jedynie charakter przyczynkowy, stwarzając możliwość lepszego poznania i zrozumienia badanych zjawisk.

Badaniem objęto pięć przedsiębiorstw: (1) prywatną uczelnię językową, (2) producenta filtrów dla motoryzacji, (3) producenta wyrobów spożywczych, (4) producenta rozwiązań wodno-inżyniersko-technicznych, (5) międzynarodowego operatora logistycznego.

⁴ Na potrzeby badania przyjęto definicję studium przypadku według R. Yina [1989], opisującą je jako badanie empiryczne, oferujące wgląd w analizowane zjawisko w jego realnym kontekście w sytuacji, w której nie są precyzyjnie określone granice między zjawiskiem a jego kontekstem oraz istnieje możliwość wykorzystania wielu odmiennych źródeł informacji.

Przedsiębiorstwo 1

Stwierdzono niedostosowanie informacyjnego systemu wspomagania zarządzania do potrzeb organizacji, tj. nieodzwierciedlanie charakteru jej pracy i prowadzonych przez nią działań, wadliwe działanie systemu oraz niezapewnienie wystarczających środków na dalsze inwestycje w zakresie implementacji wszystkich procesów biznesowych i systemów IT. Wspomniane niedostosowanie jest postrzegane jako przyczyna zmniejszenia sprawności działania; wpływa też negatywnie na wizerunek uczelni. Wyczuwalna różnica w postrzeganiu strategii organizacji pomiędzy współnikami prowadzi do zwiększonej niepewności, braku zaufania, a także pojawiania się postaw cynicznych u pracowników – w konsekwencji stała się przyczyną wyboru innej drogi zawodowej przez jednego ze współników, co zadecydowało (obok czynników zewnętrznych, szczególnie demograficznych) o zmniejszeniu skali prowadzonej działalności. Wśród stwierdzeń wyróżnionych w kwestionariuszu J. Lepparda największa grupa odnosiła się do etapu kryzysu przywództwa (naczelnemu kierownictwu potrzeba zbyt wiele czasu, by zareagować na zapytania i wnioski, naczelne kierownictwo nie zapewnia wystarczającego ukierunkowania, naczelne kierownictwo nie jest tak widoczne, jak być powinno, naczelne kierownictwo nie wydaje się być zdolne do wdrożenia niezbędnych nowych metod prowadzenia działalności gospodarczej). Zdiagnozowany w organizacji stan informacyjny to paraliż, natomiast stan komunikacyjny oceniono jako przeciążenie.

Przedsiębiorstwo 2

Organizacja charakteryzuje się nadmierną tendencją do komplikowania oraz tworzenia tymczasowych i cząstkowych rozwiązań. Stwierdzono brak działań mających na celu wyjaśnienie, jak wprowadzone zmiany cząstkowe rzutować będą długofalowo na inne obszary działalności, a w konsekwencji na całość organizacji. Wykazano utratę spójności danych w głównym systemie wspomagającym zarządzanie (nierzetelne dane), jak również tworzenie rozwiązań, które nie pasują do całości systemu zarządzania, lecz są jedynie wynikiem potrzeby chwili. Zaobserwowano kurczowe trzymanie się przestarzałych systemów IT, prawdopodobnie ze względu na obawę przed zakwestionowaniem słuszności decyzji o ich zakupie i wdrożeniu. Pracownicy sygnalizowali wiele negatywnych zjawisk, takich jak: częste konflikty, bezcelowe spotkania, nadmierna komunikacja, bezcelowa presja tworzenia planów i szybkich rozwiązań, utrata kluczowych pracowników, nadmierna centralizacja decyzji, problemy z utrzymaniem jakości i wydajności przy produkcji niektórych wyrobów. Wśród stwierdzeń wyróżnionych w kwestionariuszu Lepparda największa grupa odnosiła się do etapu kryzysu „?” (istnieje tak duże uzależnienie od opinii grupowych, że niektórzy menedżerowie tracą pewność przy podejmowaniu własnych decyzji; zbyt wiele energii poświęcamy na funkcjonowanie naszych wewnętrznych zespołów; za dużo czasu poświęca się na wymianę osobistych poglądów na temat wzorców zachowań na zebraniach i przy innych okazjach;

niezmiennie wysokie wymagania w zakresie kreatywności są powodem stresu w przedsiębiorstwie; próby zachowania ciągłej spontaniczności i otwartości w stosunkach w pracy stają się stresujące). Zdiagnozowany w organizacji stan informacyjno-komunikacyjny to kryzys.

Przedsiębiorstwo 3

Analiza praktyk organizacyjnych wykazała w przedsiębiorstwie niedostosowanie systemu wspomagającego zarządzanie do fazy rozwoju organizacyjnego, jak również utratę transakcyjności działania systemu oraz jego niedokończone wdrożenie. Wykazano deficyty kompetencji w kluczowych obszarach działalności, co powiązано z nadmierną utratą pracowników, nasiloną centralizacją decyzji oraz brakiem konsekwencji i spójności w budowaniu struktur organizacyjnych. W organizacji widoczne były również negatywne efekty kryzysu spowodowanego niedawną niekorzystną sytuacją losową. Wśród stwierdzeń wyróżnionych w kwestionariuszu Lepparda największa grupa odnosiła się do etapu kryzysu autonomii (ci, którzy mogliby podejmować decyzje, muszą czekać na zgodę kierownictwa, co ma to wpływ na naszą elastyczność; ludziom brakuje motywacji, są nawet przypadki odejścia z firmy, ponieważ pracownicy nie posiadają wystarczająco dużo osobistej autonomii w wykonywanej pracy; wyniki pracy oceniane są przez przełożonych, którzy posiadają niewielkie rozeznanie co do charakteru pracy podwładnych i problemów, które mogą napotkać). Zdiagnozowany w organizacji stan informacyjny to kryzys, natomiast stan komunikacyjny oceniono jako paraliż.

Przedsiębiorstwo 4

Analiza praktyk organizacyjnych wykazała ogólną dezorientację pracowników spowodowaną nadmiarem informacji oraz nadmiernie nasiloną komunikację w niektórych działach firmy. Stwierdzono brak wspomagania decyzji operacyjnych przez system IT (w szczególności funkcjonalność systemu księgowego), jak również niepokojące opinie, że system wspomagający zarządzanie jest zbyt skomplikowany, żeby zrozumieć jego działanie. Jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa wykazywały bardzo zróżnicowany stopień dojrzałości stosowanych rozwiązań organizacyjnych. Wśród stwierdzeń wyróżnionych w kwestionariuszu Lepparda największa grupa odnosiła się do etapu kryzysu biurokracji (występuje brak zaufania między kierownikami liniowymi a kadrą specjalistyczną lub między centralą a oddziałami firmy; kierownicy liniowi niechętnie przyjmują wytyczne z najwyższego szczebla hierarchii organizacyjnej; chyba utraciliśmy zdolność do szybkiego reagowania na nowe sytuacje lub szybkiego rozwiązywania problemów; wszyscy krytykują biurokratyczny – papierkowy system, który się u nas rozwinął; w firmie nie widać zainteresowania i radości z wykonywanej pracy). Zdiagnozowany w organizacji stan informacyjno-komunikacyjny to paraliż.

Przedsiębiorstwo 5

W piątej organizacji nie stwierdzono istotnych przejawów obecności sytuacji kryzysowych. Zarówno pracownicy, jak i kadra zarządzająca wykazywali odpowiednie zaangażowanie i organizację pracy, operacje były prowadzone z zachowaniem oczekiwanego poziomu sprawności. Zidentyfikowano natomiast oczekiwania pracowników dotyczące konieczności modyfikacji struktury organizacyjnej w kilku obszarach działalności, jak również konieczność zmiany przestarzałego oprogramowania, które ze względu na dużą skalę działania może doprowadzić do sytuacji kryzysowej lub zwiększenia kosztów jego zmiany w przyszłości. Pracownicy wykazywali również obawy, czy tempo zwiększania skali działalności nie jest zbyt duże, jak na możliwości organizacji. Wśród stwierdzeń wyróżnionych w kwestionariuszu Lepparda największa grupa odnosiła się do etapu wzrostu przez współpracę (kierownictwo koncentruje się głównie na rozwiązywaniu problemów oraz na innowacjach; organizacja stanowi macierz zadań lub zespołów do realizacji projektów; styl stosowany przez naczelne kierownictwo polega w dużej mierze na konsultacji, organizowane są częste spotkania mające na celu omówienie pojawiających się problemów; główny system kontroli polega na ocenie efektów działania przy użyciu systemu informatycznego, który określa zadania indywidualne i porównuje je z pracą rzeczywiście wykonaną; konflikty międzyludzkie są omawiane jawnie i – w większości przypadków – rozwiązywane są w sposób najmniej destruktywny). Zdiagnozowany w organizacji stan informacyjno-komunikacyjny to obciążenie.

Spostrzeżenia poczynione w trakcie opisanych powyżej studiów przypadków wspierają opinię, iż typ oraz budowa informacyjnego systemu wspomagania zarządzania, jak również rodzaj struktur organizacyjnych, mają znaczący wpływ na sposoby i metody oraz jakość podejmowanych decyzji, a w szczególnych przypadkach mogą prowadzić do zaostrenia sytuacji kryzysowych bądź nawet do ich generowania. Analizowane przypadki wspierają również opinię, że wraz z osiągnięciem kolejnych etapów rozwojowych organizacji rośnie znaczenie przeciążeń informacyjno-komunikacyjnych, co rodzi konieczność większego zaangażowania przedsiębiorstw w procesy kształtowania i doskonalenia systemów informacyjnych zarządzania, przy jednoczesnym dostosowywaniu do ich wymagań innych obszarów organizacji (w szczególności struktury organizacyjnej).

5. Podsumowanie

Rozważania prowadzone w treści artykułu dają podstawy do kilku spostrzeżeń na temat roli przeciążeń informacyjno-komunikacyjnych w procesie rozwoju organizacji, rozpatrywanego z wykorzystaniem modelu Greinera.

Po pierwsze, przeciążenia informacyjne są w dużym stopniu determinowane typem i budową systemu wspomagającego zarządzanie. Po drugie, przeciążenia komunikacyjne w większości wypadków są determinowane rodzajem struktury organizacyjnej. Po trzecie, przeciążenia

informacyjno-komunikacyjne powodują stres organizacyjny, błędy oraz trudności w procesach podejmowania decyzji. Po czwarte, wraz z osiągnięciem kolejnych etapów rozwojowych rośnie znaczenie przeciążeń informacyjno-komunikacyjnych w organizacji. Po piąte, po osiągnięciu „masy krytycznej” przeciążenia powodują kryzys informacyjno-komunikacyjny.

Powyzsze spostrzeżenia można traktować jako hipotezy do dalszych, pogłębionych badań rozpatrywanej problematyki. Ponadto, zdaniem autorów, wydaje się zasadne podjęcie w toku dalszych badań próby uzupełnienia modelu Greinera, poprzez dodanie do dwóch istniejących wymiarów (tj. wieku oraz wielkości organizacji) – trzeciego wymiaru modelu, a mianowicie ilości informacji. Dodanie trzeciego wymiaru umożliwiłoby analizowanie zmian stwierdzonych problemów i praktyk organizacyjnych w powiązaniu ze zmianami ilości informacji oraz intensywności ich wymiany i przetwarzania w przedsiębiorstwie. Trójwymiarowa koncepcja rozwiniętego modelu rozwoju organizacji wraz z operacjonalizacją dodanego wymiaru zostanie zaprezentowana w kolejnej publikacji.

Ze względu na pilotażowy charakter przeprowadzonego badania empirycznego należy podkreślić, że niniejszy artykuł ma charakter przyczynkowy, zatem wyrażane w nim opinie należy odczytywać jako hipotezy i zarys teorii, a nie jako jednoznaczne wnioski.

Bibliografia

1. Ackoff R.L. [1999], *Re-Creating the Corporation*, Oxford University Press, New York.
2. Adizes I. [1988], *Corporate Lifecycles. How and Why Corporations Grow and what to Do about It*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
3. Allen D., Wilson T.D. [2003], *Information Overload: Context and Causes*, „The New Review of Information Behaviour Research”, vol. 4, iss. 1.
4. Bielski M. [2002], *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
5. Churchil N., Lewis V. [1983], *The Five Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review”, May-June.
6. Cyfert S., Krzakiewicz K. [2009], *Nauka o organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań.
7. Felsenstein D., Swartz D. [1993], *Constraints to Small Business Development Across the Life Cycle. Some Evidence from Peripheral Areas in Israel*, Hebrew University of Jerusalem, Jerusalem.
8. Greiner L.E. [1998], *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, May-June.
9. Grzelany-Dziadkowiec M., Kozień E. [2013], *Wpływ kryzysu na rozwój małego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 908.
10. Hannan M., Freeman J. [1984], *Structural Inertia and Organizational Change*, „American Sociological Review”, vol. 49.

11. Ionescu G., Negrusa A. [2007], *The Study about Organizational Life Cycle Models*, „Review of International Comparative Management”, vol. 8, no. 4.
12. Jackson T.W., Farzaneh P. [2012], *Theory-based Model of Factors Affecting Information Overload*, „International Journal of Information Management”, vol. 32, iss. 6.
13. Karr-Wisniewski P., Lu Y. [2010], *When More is too Much: Operationalizing Technology Overload and Exploring its Impact on Knowledge Worker Productivity*, „Computers in Human Behavior”, vol. 26, iss. 5.
14. Kopczyński T. [2014], *Myślenie systemowe i sieciowe w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
15. Krupski R. [2005], *Powrót do koncepcji systemowych*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
16. Lippitt G. [1969], *Growth Stages in Organizations*, Appleton – Century – Crofts, New York.
17. Machaczka J. [1998], *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Majchrzak J., Brzozowski M. [2000], *Diagnoza stanu organizacyjnego przedsiębiorstw w okresie transformacji*, w: *Teoretyczne i praktyczne problemy zarządzania*, red. T. Mendel, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 2.
19. Matejun M. [2011], *Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
20. Piekarczyk A., Zimniewicz K. [2010], *Myślenie sieciowe. W teorii i praktyce*, PWE, Warszawa.
21. Quinn R., Cameron K. [1983], *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness, Some Preliminary Evidence*, „Management Science”, vol. 29, no. 1.
22. Sinchombe A. [1965], *Social Structure and Organizations*, w: *Handbok of Organizations*, red. J.G. March, R. McVally, College Publishing Co., Chicago.
23. Tuzzolino F., Armandi B. [1980], *Organizational Design, Slack and the Life Cycle*, „Academy of Management Review”, vol. 5.
24. Van de Ven A., Poole M. [1995], *Explaining Development and Change in Organizations*, „Academy of Management Review”, vol. 20, no. 3.
25. Von Bertalanffy L. [1984], *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa.
26. Wojciechowska-Filipek S. [2013], *Przeciążenie informacją – nowy problem zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 12, cz. I.
27. Yin R. [1989], *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Newbury Park, CA.
28. Zakrzewska-Bielawska A. (red.) [2012], *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Information and Communication Overload in Organisational Development

Summary

The paper aims at identifying and explaining mutual links between information and communication overload and the level of organisational development. As theoretical foundations we have used the L. Greiner organisation growth model and presented the typology of information and communication loads in an organisation. At empirical level, the paper discusses results of a pilot qualitative study based on case studies of five enterprises. For each organisation covered by the study we identified the development stage as well as information and communication load connected with it and how the latter effects their performance.

Keywords: organisational development, organisational life cycle, systemic approach, information and communication overload
