

Marcin Kotras

Uniwersytet Łódzki

**ORGANIZACJA W SPOŁECZEŃSTWIE
INFORMACYJNYM
RECENZJA KSIĄŻKI POD REDAKCJĄ LESŁAWA
H. HABERA, *KOMUNIKOWANIE I ZARZĄDZANIE
W SPOŁECZEŃSTWIE INFORMACYJNYM. WYBRANE
ZAGADNIENIA*, WYDAWNICTWO NOMOS, KRAKÓW
2011**

Japoński termin *jōhōka shakai* odnosi się do społeczeństwa, które pod wpływem przemian technologicznych zmieniło sposób komunikowania się ludzi, a tym samym i inne obszary naszego życia. Wykształcił się w nim również nowy typ pracy, charakterystyczny dla formuły postprzemysłowej. Cyfryzacja i digitalizacja stały się dlatego immanentnymi cechami naszej codzienności. Informacja z kolei, to obecnie pożądane dobro podlegające wycenieniu. Od jej jakości zależy sposób funkcjonowania dzisiejszych organizacji i ich rola we współczesnym świecie.

Recenzowana publikacja dotyczy wielu istotnych wymiarów społeczeństwa informacyjnego. Odnosi się do problemów: strukturyzowania i instytucjonalizacji, przemian kulturowych (głównie w obszarze kultury organizacyjnej), czy kształtujących się relacji sieciowych. Książka ma charakter syntetyczny. Łączy kilka ważnych obszarów zainteresowań współczesnej socjologii, nauk o zarządzaniu i komunikacji. Można traktować ją jako całość, jak też korzystać wybiórczo z poszczególnych jej artykułów. Każdy z nich stanowi autonomiczne opracowanie (wzbogacone o studia przypadków i pytania do dyskusji), mogące być cennym uzupełnieniem literatury zalecanej studentom. Trafny wydaje się sposób, w jaki do analizowanych zagadnień podchodzą autorzy. Nie jest to ani ton apologetyczny, ani kasandryczny, lecz raczej sprawozdawczy i rzeczowy komentarz silnie osadzony w refleksji nauk społecznych.

Struktura książki jest spójna. Podzielono ją na trzy części. Pierwsza zatytułowana jest *Komunikowanie w społeczeństwie informacyjnym*, druga – *Zarządzanie w społeczeństwie informacyjnym*, zaś trzecia – *Metodologia badań*

w społeczeństwie informacyjnym. Publikacja spełnia wszystkie standardy związane z tzw. *academic writing*, zarówno w zakresie struktury poszczególnych części i rozdziałów, prezentacji tabelarycznych i wykresów, jak również odwołań i przypisów do literatury przedmiotu.

Pierwsza część książki nie jest systematyczną prezentacją określonej koncepcji, lecz raczej wprowadzeniem w szeroko rozumiane problemy związane z naukami o komunikowaniu. Intencją autorów jest nie tyle nakłonienie czytelnika do określonej wizji społeczeństwa informacyjnego, lecz raczej zaznajomienie go ze sposobami definiowania tej kategorii, z jego empirycznymi przejawami w codziennym funkcjonowaniu jednostek i organizacji. Rozważania poświęcone komunikowaniu w społeczeństwie informacyjnych składają się z ośmiu rozdziałów. W pierwszym z nich, zgodnie z jego tytułem, zaprezentowane zostały geneza i analityczny opis społeczeństwa informacyjnego. Skoncentrowano się tam na najważniejszych czynnikach charakteryzujących społeczeństwo informacyjne, zakorzeniając rozważania w koncepcji autora – Lesława Habera. Czytelnik otrzymuje usystematyzowany przegląd założeń i definicji odnoszących się do opisu owego „nowego” typu społeczeństwa. Cenna jest próba segmentacji społeczeństwa informacyjnego, zakładająca możliwość jego oglądu z różnych perspektyw i poziomów. Od globalnego, ogólnoswiatowego, przez poziom dużych grup społecznych (państw, narodów) do mikroskali, gdzie rozważania koncentrują się na kategorii „e-człowieka”. W rozdziale przedstawiono też znany już podział na społeczność digitalną, analogową i indyferentną (analogowo-digitalną).

Drugi rozdział, autorstwa Tomasza Gobana-Klasa, dotyczy mediów społeczeństwa informacyjnego. Fragment ten ma charakter usystematyzowanego (chronologiczne, koncepcyjnie i analitycznie) wywodu koncentrującego się na przemianach i obecnej funkcji mediów masowych. Koniec rozdziału poświęcono charakterystyce tzw. nowych mediów – cyfrowych i sieciowych. Ciekawy w rozważaniach autora jest zwłaszcza wątek przywołujący tezę o dokonywanym współcześnie przez ich użytkowników „uczłowieczeniu” i „urealnieniu” narzędzi, którymi się posługują.

W kolejnym rozdziale, autorstwa Andrzeja Augustynka, zaprezentowano główne typologie i klasyfikacje dotyczące komunikacji. Autor referuje je zarówno na gruncie koncepcji psychologicznych, jak i socjologicznych, co pozwala na syntetyczne uchwycenie prezentowanych tam uwag. Dalej w tym artykule opisane zostały reguły efektywnej komunikacji oraz strategia przezwycięzania barier pojawiających się w procesach komunikacyjnych.

W części o komunikacji znajdują się również rozdziały poświęcone narzędziom, z których korzystać mogą współcześnie osoby w sposób profesjonalny zajmujący się komunikacją. Jeden z rozdziałów koncentruje się na *public relations* (PR), jego autorką jest Ewa Migaczewska. Rozważania zawarte w tym fragmencie idą w kierunku zdjęcia z narzędzi i działań z obszaru PR negatywnego odium, jakie zostało mu przypisane w dyskursie medialnym. Autorka trafnie wyjaśnia, co

należy kwalifikować jako *public relations*, dokonuje też w zwięzły sposób przeglądu definicji tej dyscypliny komunikacyjnej. Dobrym pomysłem jest również przedstawienie, jak wygląda przygotowanie strategii PR: od etapu jej formułowania, przez implementację, do ewaluacji. W aneksie zaprezentowano również *case study* odnoszący się, do dobrych praktyk w zakresie planowania tego typu działań.

Kolejny rozdział dotyczy roli marketingu w dzisiejszym społeczeństwie. Autorka, Dorota Żuchowska-Skiba, odnosi się do różnych jego form: politycznego, społecznego i komercyjnego, wskazując różnice między ich istotą i stosowanymi w obrębie poszczególnych gatunków narzędziami. Rozważania ilustrowane są przykładami kampanii oddających ich specyfikę. W przypadku politycznej formy marketingu skoncentrowano się na analizie polskiej scenie politycznej, zestawiając ten temat z pojęciem sfery publicznego dyskursu w rozumieniu Habermasa. Ciekawie sformułowane zostały w tekście uwagi dotyczące tzw. demarketingu, korespondujące z problematyką społecznej odpowiedzialności (np. biznesu, czy ogólnie rzecz biorąc nadawcy komunikatu).

Rozdział szósty, autorstwa Andrzeja Augustynka, dotyczy psychopatologii komunikacji sieciowej i koncentruje się na zjawiskach powstających w obrębie danych społeczności bądź bezpośrednio w odniesieniu do jednostki, jakie wiążą się z usieciowieniem dzisiejszych społeczeństw i m.in. korzystaniem z Internetu. Można w tym miejscu zastanowić się, na ile dzisiaj jesteśmy rzeczywiście lepiej ze sobą skomunikowani, a na ile „jedynie” lepiej ze sobą połączeni. Autor zwraca uwagę na problemy dostrzegalne w społeczeństwach informacyjnych w wyniku korzystania z narzędzi, jakie przyniósł rozwój technologiczny. Zalicza do nich kwestię uzależnień komputerowych. Ważną część stanowią opisy terapii uzależnień zarówno w przypadku dzieci, jak i dorosłych. Bardzo ciekawe są zaprezentowane na końcu rozdziału opisy przykładów osób uzależnionych od korzystania z komputera (najczęściej związane jest to z używaniem Internetu). Przedstawiono tam typ uzależnienia, formę terapii oraz jej efekty.

Następny rozdział, autorstwa Wiktora Adamusa i Ireneusza Kaczmarza, poświęcony jest pozycjonowaniu informacji w Internecie. To proces, z którego „przeciętny użytkownik sieci” nie zdaje sobie w pełni sprawy, a który ma dla niego, zwłaszcza przy przeszukiwaniu zasobów internetowych znaczenie kluczowe. Autorzy prezentują mechanizmy odpowiedzialne za procedurę przeszukiwania sieci, podając przykład najpopularniejszej obecnie wyszukiwarki – Google. Firma ta zarządza cybernetyczną przestrzenią za pomocą systemu AdSense i powiązanym z nim innym narzędziem – AdWords. System ten zdominował dziś sektor tzw. „reklamy kontekstowej”. Polega on, w dużym uproszczeniu, na proponowaniu witrynom internetowym umieszczania na ich stronach reklam powiązanych z kluczowymi słowami znajdującymi się w przedstawianej przez nich treści. Skala tego przedsięwzięcia jest ogromna, i nie ma charakteru *non-profit*. Autorzy rozdziału przytaczają dane, z których wynika że wyszukiwarka ta w ciągu sekundy obsługuje 35 tys. zapytań internautów. Skoro więc informacja jest dziś wysoko

wycenianym zasobem, czymś stale i masowo poszukiwanym, nic więc dziwnego, że narzędzia decydujące o dystrybucji informacji i jej prezentacji mają niezwykle ważny wpływ na charakter działania współczesnych organizacji. W rozdziale zaprezentowano przykłady pozycjonowania organizacji w sieci oraz możliwe działania, jakie firma może podjąć, aby poprawić swą „widoczność” w Internecie.

Ostatni rozdział w tej części, autorstwa Ewy Migaczewskiej, poświęcony jest nowym możliwościom na rynku pracy związanych z szeroko rozumianym komunikowaniem. Autorka wskazuje w pierwszej kolejności na perspektywy zawodowe osób kończących studia w zakresie nauk społecznych. Prezentuje spektrum zawodów związanych z komunikowaniem. Warto zwrócić na to uwagę, zwłaszcza w momencie deprecjonowania nauk społecznych i ogólnie humanistyki, które to jakoby nie odpowiadają na wyzwania współczesnego rynku pracy w przeciwieństwie do nauk przyrodniczych i studiów inżynierskich. Nowe, wymienione zawody wiążą się z przetwarzaniem informacji i planową komunikacją. Jest to np. *infobroker*, *trend forecaster* czy *coolhunter*. Przykłady te świadczą o postępującej w tym zakresie specjalizacji i daleko posuniętej serwicyzacji gospodarki na rynku komunikacyjno-informacyjnym.

Druga część książki nosi tytuł *Zarządzanie w społeczeństwie informacyjnym* i składa się z siedmiu rozdziałów. Podobnie jak w poprzedniej części, tu również po teoretycznym wprowadzeniu następuje próba prezentacji określonych wymiarów zarządzania organizacją poprzez odwołanie do kluczowych kategorii, takich jak np. kultura organizacyjna.

W dwóch pierwszych, obszernych rozdziałach autorstwa Lesława Habera, zaprezentowano rozważania dotyczące projektowania systemów strategii zarządzania organizacjami oraz roli przedsiębiorczości w zarządzaniu. Autor zwraca uwagę na fakt, że procesy zarządzania mają charakter kontekstualny. Ich charakter wynika z panującego ładu ekonomicznego, politycznego i społecznego. Stanowi to wyzwanie dla osób stojących na czele organizacji (komercyjnych, politycznych) i ma wpływ na projektowane cele. W dalszej części zaprezentowany został przegląd koncepcji zarządzania, poczynając od klasycznych (np. Taylor, Mayo), poprzez tzw. systemowe (m.in. Drucker) oraz te koncentrujące się na kulturze organizacyjnej. Ta ostatnia kategoria wpisuje się w problematykę transnarodowości współczesnych organizacji (np. korporacji), gdzie stykają się ze sobą różne kultury pracy i logiki wytwarzania i zarządzania. Dotyczy to też przywódców dzisiejszych organizacji traktowanych jako nosicieli określonych systemów kulturowych. Przegląd koncepcji kończą odwołania do sytuacyjnych modeli zarządzania (np. Lorsch, Fiedler) akcentujące konieczność ciągłego dostosowywania modeli przewodzenia do panujących warunków, wymogów systemu i presji konkurencyjnej. Jak zauważa autor, cechą wspólną tych koncepcji był funkcjonalny system zarządzania odzwierciedlający hierarchiczność organizacji i ich specjalizację. Koncepcje z XXI w. kładą zaś nacisk na podejście procesowe. Dzisiejsze organizacje mają przez to charakter adhokratyczny, przeciwny biurokratycznemu.

Są bardziej elastyczne, mniej sformalizowane, koncentrujące się na realizacji celów poprzez wielospecjalizacyjną kadrę i zadania oparte o *multitasking*. Rozdział zamykają uwagi dotyczące sieciowego zarządzania organizacją w otoczeniu digitalnym.

W drugim rozdziale rozważania autora koncentrują się na kategorii przedsiębiorczości. Zwraca się tam uwagę, że kategoria ta wraz z nasileniem się dyskursu wolnorynkowego we współczesnym opisie procesów gospodarczych staje się coraz bardziej istotna. Przedsiębiorczość to cecha oczekiwana zarówno u dzisiejszych pracobiorców, jak i pracodawców. Wiąże się ona z optymalnym wykorzystaniem zasobów organizacji, innowacyjnymi procesami decyzyjnymi i odpowiedzialnością (również w sensie społecznej odpowiedzialności zgodnie z teorią *stakeholders*). Można więc posłużyć się słowami autora i stwierdzić, że przedsiębiorczość to: „nowa forma autokreacji własnego sukcesu w XXI wieku” (Habera red. 2011: 227). W dalszej części zaprezentowane zostały koncepcje i strategie w działalności przedsiębiorczej uwzględniające reguły gry rynkowej i konkurencyjne środowisko działania organizacji. W większości tych koncepcji zwraca się uwagę na umiejętność kształtowania strategicznych wizji, innowacyjne działanie i dalekosiężne planowanie. Rozdział zaś kończą uwagi dotyczące technologii przedsiębiorczego zarządzania. Wskazuje się w nich na istotną funkcję myślenia innowacyjnego, np. lateralno-konwergentnego, które przełamuje utarte schematy.

W trzecim rozdziale, napisanym przez Andrzeja Augustynka, zawarte są informacje dotyczące kierowania karierą własną i podwładnych. Autor rozważania te odnosi do procesu kadrowego, który definiuje jako: „zbiór planowanych i systematycznych działań ukierunkowanych na zapewnienie firmie optymalnego i sprawnie zarządzanego zespołu pracowników” (Habera red. 2011: 253). Uwaga czytelnika zwrócona zostaje m.in. na: właściwy opis stanowiska pracy, proces rekrutacji pracowników, realizację potrzeb pracowników, kształtowanie ich obowiązków oraz ocenę stanu posiadanej kadry. Interesujące są uwagi dotyczące naboru pracowników. Podano w nim trafne przykłady odwołujące się do procedury wywiadu z kandydatem, czy rekrutacji opierającej się na badaniach testowych (łącznie z przykładowymi pytaniami). Równie ciekawe są opisy dotyczące etapów w okresie zatrudnienia. Autor zwraca uwagę na to, w jaki sposób kierować planem kariery pracownika od momentu jego wejścia do organizacji do czasu jej opuszczenia. Ponadto rekomenduje działania, jakie powinien podjąć kandydat poszukujący pracy.

Rozdział czwarty, którego autorką jest Maria Stojkow, poświęcony został kluczowemu zagadnieniu, jakim jest kultura organizacyjna w systemach zarządzania. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji tego terminu. Zostają one wymienione w rozdziale wraz z odwołaniem do kluczowych w tym zakresie koncepcji (Geertz, Hofstede, Bjerke; część z nich to rozważania łódzkich autorów, takich jak Łukasz Sułkowski czy Krzysztof Konecki). Wspólną cechą tych rozważań jest podkreślanie społecznego wymiaru kultury organizacyjnej, jej związku

z kategorią tożsamości organizacji i systemem normatywnym istniejącym w danym społeczeństwie. W kolejnych częściach zaprezentowane zostały typologie i klasyfikacje odnoszące się do wymiarów, funkcji i typów kultury organizacyjnej.

Następny, piąty rozdział przygotowany przez Andrzeja Augustynka, ma w dużej mierze charakter warsztatowo-szkoleniowy i jest rozbudowanym zapisem procedury poprawnie prowadzonych negocjacji. Autor prezentuje negocjacje w formule *win-win* pozwalające na eliminację konfliktu i osiąganie wspólnych, zakładanych wcześniej celów. Na tej podstawie budowany jest też obraz dobrego i złego negocjatora.

Ważnym kwestiom poświęcony jest rozdział szósty, napisany przez Wandę Takuską-Mróż. Dotyczy etyki biznesu, pojęcia ważnego w czasach normatywnego chaosu i indywidualizacji ocen moralnych. Na początku rozdziału autorka odnosi się do problemów definicyjnych dotyczących pojęcia „etyka” i wskazuje na różnice między pojęciami etyka i moralność, kwalifikując etykę jako naukę o moralności. Autorka w ciekawy sposób zestawia rozważania dotyczące etyki biznesu z rolą współczesnych przywódców organizacji i formułą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR); koncepcja ta jest w rozdziale rozwinięta wraz z prezentacją klasyfikacji tego rodzaju działań i opisem ich przykładów. Poruszane tu problemy należą do jednych z podstawowych w perspektywie roli, jaką dzisiejsze przedsiębiorstwa odgrywają w społeczeństwie informacyjnym. Zwraca to również uwagę na fakt, że przy braku uniwersalnych wytycznych i efemerycznym charakterze „oczywistości kulturowych” konieczne jest wprowadzenie etyk zawodowych regulujących określone obszary zachowań w obrębie świata pracy dzisiejszych społeczeństw.

Część drugą kończy rozdział o zarządzaniu na rynku pracy, napisany przez Krzysztofa Matuszka. Jest to rozbudowany opis pojawiających się nowych zawodów i stanowisk pracy związanych z przekształcającą się formą współczesnych organizacji działających w społeczeństwie informacyjnym. Czytelnik w sposób niezwykle systematyczny i szczegółowy wprowadzony zostaje w strukturę organizacyjną dzisiejszych organizacji, co pozwala lepiej zrozumieć zasadę ich działania, reguły procesu decyzyjnego i relacje między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. W rozdziale uwzględniono zarówno zawody na trwałe przypisane do organizacji, jak i te, których wykonywanie wiąże się z czasowym zapotrzebowaniem firmy na dany typ usługi. Ostatnim zaś omawianym zawodem jest: prowadzący indywidualną działalność gospodarczą, który, jak słusznie zauważa autor, jest coraz częściej przynajmniej przedmiotem rozważań młodych ludzi kończących studia.

Ostatnia, trzecia część dotyczy metodologii badań w społeczeństwie informacyjnym. Jest ona najkrótsza i składa się z czterech rozdziałów, gdzie autorzy prezentują reguły postępowania badawczego. Część tę rozpoczyna rozdział autorstwa Lesława Habera, odnoszący się do praktycznego wymiaru metod i technik. Zaprezentowano tam w sposób przejrzysty i rzeczowy, jak powinno wyglądać

projektowanie badania w naukach społecznych. Może się to okazać użyteczne dla osób przygotowujących swoje prace dyplomowe. Autor prowadzi czytelnika przez kolejne fazy procesu badawczego: od konceptualizacji, poprzez przebieg badania, aż do etapu finalnego kończącego się opracowaniem i raportem. Ta ostatnia faza zawiera propozycję prezentowania wniosków badawczych na poziomie sytuacyjnym i indykatywnym (w powiązaniu ze stosowanymi technikami badawczymi, narzędziami analiz i sposobem wnioskowania). Jako tła do prowadzonych rozważań autor używa przykładu własnych badań dotyczących kształtowania się w Polsce społeczeństwa informacyjnego.

Rozdział drugi, którego autorem jest Marian Niezgoda, poświęcono podejściu jakościowemu. Ten typ socjologicznych badań, jak zauważa autor, staje się coraz bardziej popularny. Odbieranie tym badaniom „naukowości” i przypisywanie im daleko idącej subiektywności i incydentalności stało się dziś wielce ryzykowne i od autorów tego typu oskarżeń wymaga się (wreszcie) silnych argumentów metodologicznych i teoretycznych. Jak zauważa bowiem autor, badania jakościowe nie opierają się na swobodnej, subiektywnej interpretacji zebranego materiału, ale cechuje je: „rygoryzm metodologiczny i logiczny, konieczność stosowania się w analizie zebranych danych do reguł logicznego wnioskowania” (Habera red. 2011: 383). Niezwykle istotna jest ponadto uwaga przypominająca o tym, że nawet najlepszy warsztat badawczy nie zastąpi właściwych ram interpretacyjnych. Ten rozdział wart jest polecenia wszystkim przystępującym do realizacji jakościowych projektów badawczych.

W rozdziale trzecim jego autor Wiktor Adamus zajął się metodami ilościowymi w zarządzaniu organizacjami. W postaci zestawienia tabelarycznego zaprezentowane zostały wybrane metody ilościowe w zarządzaniu (Habera red. 2011: 397–398). W kolejnej części precyzyjnie i ze znanstwem opisane zostały metody wielokryterialne oraz zastosowanie jednej z nich – Analitycznego Procesu Hierarchicznego (AHP) – w ocenianiu pracowników w organizacjach. Ma to formę rozbudowanego przykładu, krok po kroku pokazującego sposób prowadzenia takiej analizy, procedurę interpretacji danych i kwantyfikowanie ich różnych typów pojawiających się w badaniu, co prowadzi do stworzenia zintegrowanego systemu oceny pracowników.

Książkę zamyka rozdział poświęcony roli Internetu w procesie realizacji badań. Jego autorką jest Magdalena Szpunar. Wskazuje ona na rosnącą rolę Internetu w badaniach społecznych, zarówno jako przedmiotu badań (obserwacja zjawisk zachodzących w sieci), jak i narzędzia wykorzystywanego do zbierania danych. W tekście zawarto przykłady dotyczące tego, jak winna wyglądać procedura badania samego medium. Wymieniony zostały też typy badań angażujące inne technologiczne udoskonalenia, jak np. badania typu *eyetracking*, w których wykorzystuje się kamerę do śledzenia ruchów gałki ocznej, co ma pomóc w identyfikacji tego, na jakie punkty na stronie patrzy użytkownik sieci. Taka wiedza pomaga w doskonaleniu architektury witryn internetowych organizacji. W rozdziale

wymienione zostają również narzędzia, z których przy użyciu Internetu mogą korzystać badacze społeczni. Jedno z najpopularniejszych to ankiety *on-line*. Autorka wymienia i komentuje w tekście wady i zalety tego typu rozwiązań, podając analizie m.in. problem zwrotów tego typu ankiet.

Recenzowana książka jest interesującą propozycją odnoszącą się do ważnych dla dzisiejszych społeczeństw zjawisk – komunikowania i zarządzania. Właściwym uzupełnieniem jest część poświęcona zagadnieniom metodologicznym. Otrzymujemy niezwykle rzetelny przegląd teorii dotyczących funkcjonowania organizacji. Są to również koncepcje autorów współtworzących podręcznik wzbogacone przykładami badań. Lektura tej książki może okazać się cenna i pomocna dla wszystkich, którzy interesują się zagadnieniami związanymi z: modernizacją, społeczeństwem informacyjnym, przekształceniami współczesnych organizacji, kierowaniem, przywództwem i zarządzaniem. Publikacja w całości lub wybrane z niej artykuły mogą stać się cennym uzupełnieniem programów nauczania studentów socjologii czy zarządzania.