

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokieli: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sulkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiaś-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwowar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Grażyna Osbert-Pociecha

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZMIANY OPTYMALIZUJĄCE ZŁOŻONOŚĆ – JAKO UWARUNKOWANIE GOSPODAROWANIA ENERGIĄ ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem niniejszego opracowania, które ma charakter przeglądowy, jest zwrócenie uwagi na potrzebę ograniczenia osiąganą przez współczesne organizacje złożoności (szczególnie tej „złej”, nieprzekładającej się na tworzenie wartości) oraz podjęcie usystematyzowanych działań na rzecz uproszczenia sposobu ich funkcjonowania. Dążenie do prostoty staje się dzisiaj imperatywem, który poprzez zapewnienie optymalnego poziomu złożoności warunkuje dalszy rozwój organizacji. Jest też istotny dla racjonalnego gospodarowania energią organizacji.

Słowa kluczowe: złożoność organizacji, dążenie do prostoty, energia organizacyjna.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.47

1. Złożoność organizacji, jej istota, przesłanki i skutki

Nowe zjawiska, takie jak globalizacja, transfer informacji i wiedzy, przepływ kapitału, nowe regulacje prawne, ogromne możliwości wynikające z postępu technologicznego i inne czynniki zasadniczo zmieniają obecne warunki działania organizacji (biznesu). Obrazowo tę zmianę uwarunkowań przedstawia się jako funkcjonowanie w „nowej normalności”¹. Jej wyróżnikami w szczególności są:

- narastające tempo zmian (wzrasta ich częstotliwość, rozszerza się także zakres); jednocześnie w czasach „nowej normalności” krzywa odzwierciedlająca prawdopodobieństwo rozkładu ważnych dla organizacji (biznesu) zjawisk ulega wyraźnemu spłaszczeniu; tzw. ogony w rozkładzie Gaussa stają się coraz grubsze, skutkuje to tym, że tracą na znaczeniu wartości typowe, powtarzalne, a nabierają znaczenia wartości skrajne (marginalne);

¹ Mianem nowej normalności określa się świat, w którym niemożliwe wcześniej do wyobrażenia scenariusze zdarzeń w jednej chwili stają się nieuniknione, Podkreślając ich niezwykłość w nawiązaniu do analogii użytej przez N. Taleba, opisuje się je jako sytuację, gdy „stada czarnych łabędzi przelatują nad naszymi głowami [...]” [Taleb 2006].

- hiperkonkurencja, czyli nasiloną rywalizacją na rynku, która obejmuje produkty, zasoby, kapitał, kanały dystrybucyjne, utalentowanych pracowników itp., co prowadzi do skrócenia okresu potencjalnej przewagi konkurencyjnej z tytułu zaproponowania nowego produktu, uruchomienia nowej technologii czy wprowadzenia nowego modelu biznesowego.

Immanentnie związana z nową normalnością turbulencja organizacji, rozumiana tu jako funkcjonowanie w warunkach niepewności, w burzliwym otoczeniu, skutkuje narastaniem złożoności w poszczególnych wymiarach funkcjonowania organizacji (w konfiguracji formułowanych i osiąganym przez nią celów, w spektrum realizowanych przez nią funkcji, procesów, w rodzaju wykorzystywanych zasobów – materialnych i niematerialnych).

Istotę złożoności systemu (organizacji) sprowadza się do trzech następujących właściwości: mnogości, współzależności i różnorodności [Sargut, McGrath 2012, s. 68]. Pierwsza z nich odnosi się do liczby elementów oddziałujących na siebie nawzajem, druga dotyczy siły związku pomiędzy poszczególnymi elementami, trzecia zaś odzwierciedla stopień ich zróżnicowania. Przyjmuje się, że im więcej interaktywnych, współzależnych i różnorodnych elementów zawiera system, tym wyższa jest jego złożoność. Estymatorem złożoności systemu staje się liczba stanów, w których może się on znaleźć [Głuszkowski 2013].

Złożoność jest immanentną cechą świata, w którym funkcjonujemy, dotyczy systemów biologicznych, technicznych, społecznych i ekonomicznych. W biosferze organizmy żywe naturalnie dążą do stanów wyższej złożoności, aby w ten sposób poprawiać swoją funkcjonalność, zwiększając tym samym szanse na przetrwanie. Organizacje, jako systemy ukonstytuowane przez człowieka, również wykazują się tendencją do wzrostu złożoności. Sprzyja temu m.in. prawo „niezbędnej różnorodności” R.W. Ashby’ego [za: Witczak 2008], które zakłada, że każda różnorodność może być zrównoważona tylko przez inną różnorodność.

W odniesieniu do organizacji biznesowych ich złożoność będzie odzwierciedlać się różnorodnością i powiązaniem między produktami, jednostkami organizacyjnymi, procesami realizowanymi w organizacji, jej dostawcami i rynkami zbytu, kanałami dystrybucyjnymi, segmentami odbiorców oraz relacjami między nimi [Manboussin 2012, s. 78].

Jako główne przyczyny nadmiernej złożoności w organizacji identyfikuje się [Ashkenas 2010, s. 40]:

- Przeobrażenia strukturalne – dotyczą w szczególności dużych organizacji, w których nieustannie zachodzą przekształcenia, np. w podległości służbowej, w przepływie informacji, w konfiguracji stanowisk, a także zmiany wynikające z powstawania nowych jednostek organizacyjnych będących wynikiem pogłębienia specjalizacji (podziału pracy) bądź konsolidacji określonych funkcji.
- Niekontrolowany wzrost liczby produktów – przedmiotem stałej troski i zainteresowania przedsiębiorstwa jest ciągle odświeżanie oferty rynkowej. Działania te obejmują zarówno drobne zmiany, polegające np. na modyfikacji opakowania

czy na poszerzeniu funkcjonalności produktu, jak i zaawansowane, np. uruchomienie nowych linii produktowych, co wprost skutkuje wzrostem pozycji asortymentowych. A to z kolei, biorąc pod uwagę, że każda innowacja narusza dotychczasowy łańcuch produkcyjno-sprzedażowy, rozprzestrzeniając się na kolejne obszary funkcjonalne (np. politykę cenową, szkolenia w zakresie obsługi klienta itp.), utrudnia zarządzanie, ale staje się też bardziej uciążliwe dla klientów.

- Nawyki kierownicze – czyli sposoby, jakimi posługują się menedżerowie, sprawując swoją funkcję, np. w zakresie komunikacji, przekazywania zadań, które niekoniecznie świadomie prowadzą do pogłębienia problemów związanych z podejmowaniem decyzji. Zachowania te mogą pozostawać w związku z cechami osobowościowymi kierowników bądź wynikać z zawłości problemów, za które są oni odpowiedzialni.

Organizacja (przedsiębiorstwo), nieustannie zmieniając się w miarę przechodzenia przez kolejne fazy swojego cyklu życia, osiągania kolejnych poziomów dojrzałości technologicznej, organizacyjnej, rynkowej itp., staje się jednocześnie coraz mniej przejrzysta, rośnie stopień jej skomplikowania zarówno w sensie strukturalnym, tj. mnożenia się konfiguracji pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi strukturalizującymi organizację i jej otoczenie, jak i w sensie funkcjonalnym, tj. liczby wzajemnie sprzężonych działań, procesów zachodzących w organizacji. Coraz mniej wyraziste i trudniejsze do zidentyfikowania staje się koncepcja (biznesowego) działania organizacji czy też dominująca logika konkurowania na rynku jako podstawy konstrukcyjne urzeczywistniania celów efektywnego działania.

Presja związana z zachowaniem przewagi konkurencyjnej i poprawą efektywności, skutkuje w organizacji nieustannym nawoływaniem do kreatywności, do innowacyjności, ten pęd do zmian ostatecznie przyczynia się do narastania złożoności, które kumulując się, stają się z czasem barierą sprawnego funkcjonowania organizacji, wręcz hamulcem jej rozwoju, prowadząc jednocześnie do marnotrawstwa określonych zasobów, niewykorzystania potencjału organizacji. Mamy tu do czynienia z jeszcze jednym paradoksem: przedsiębiorczość, kreatywność, pożądane dla urzeczywistniania naturalnego celu organizacji, tj. jej rozwoju i przetrwania, stają się jednocześnie przyczyną wzrostu złożoności organizacji i mogą ostatecznie prowadzić do jej osłabienia. Jednakże dalszy wzrost tej złożoności może wywołać trudności, których objawem będzie niemożność wykonywania przypisanych funkcji, określonych zadań. W ten sposób osiągnięta złożoność może stać się barierą dla pożądanego poziomu elastyczności, warunkującej adaptowanie się do zmieniających się dynamicznie warunków działania, może także prowadzić do niewydolności w konkurowaniu na rynku czy też opóźniać wychodzenie z kryzysów nieuchronnie związanych z przebiegiem cyklu życia organizacji.

Dążenie do „więcej” implikuje zatem wzrost złożoności, wynikającej z niechęci do wyraźnego wskazywania idei, rozwiązań, elementów, procesów, zasobów, struktur itp., które już się wyeksploatowały, zużyły i z których należałoby się wycofać,

zrezygnować bądź je ograniczyć czy wręcz unicestwić. J.A. Schumpeter [za: Foster, Kaplan 2003, s. 43] zwrócił uwagę na potrzebę urzeczywistniania procesów destrukcji jako „drugiej strony medalu”, czyli działań ściśle sprzężonych z dokonywaniem innowacji. Oprócz bowiem radzenia sobie z nowymi ideami i pomysłami (ich generowaniem i wprowadzaniem w życie) ważna staje się również umiejętność uporania się z problemami związanymi z odchodzeniem od rozwiązań dotychczasowych (wycofywaniem się, porzucaniem). W ten sposób destrukcja jako mechanizm eliminacji tych składowych, które straciły „relatywną siłę ekonomiczną” i nie są już w stanie rozwijać się, gdy ich „kapitalizacja rynkowa gaśnie” – staje się „stałym elementem gry” o konkurencyjność. Jej funkcje sprowadzają się do usuwania skutków petryfikacji istniejących rozwiązań, do oczyszczenia systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa, do jego upraszczania, a tym samym, jak można przypuszczać, zwiększenia jego wrażliwości, adaptacyjności w stosunku do zmian zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu [Osbert-Pociecha 2005, s. 332].

Przedsiębiorstwa jednak często decydują się na koegzystencję, czyli utrzymanie tego, co jest istotą zmiany z dotychczasowym *status quo*. Być może jest to związane z:

- brakiem przekonania o korzyściach nowego rozwiązania (stanu),
- chęcią osiągnięcia jakiegoś (niedającego się do końca zdefiniować efektu synergicznego),
- świadomości efemeryczności określonych rozwiązań i chęcią zabezpieczenia się na wypadek powrotu do stanu przed zmianą.

Powoduje to „pęcznienie” organizacji i wprost prowadzi do jej niewydolności, do marnowania jej potencjałów, do różnego rodzaju nonsensów.

Wyniki badań [Zook, Prokurat 2013, s.10; Mocker, Ross 2013, s. 1] wskazują na to, że wzrost złożoności skutkuje:

- oddaleniem firmy od klientów (utrudnia bieżącą orientację w trendach na rynku),
- trudnościami w mobilizowaniu do realizacji celów/zadań,
- spowolnieniem procesów podejmowania decyzji,
- dezorientowaniem klientów,
- rozproszeniem (brakiem spójności) działań menedżerów i pracowników, tj. niesięganiem odpowiedniego efektu synergicznego ze współdziałania.

Jednocześnie – jak sygnalizują to badania opinii praktyków (obejmujące 1500 prezesów z 60 krajów reprezentujących 33 branże światowego biznesu) [CEO Study IBM] – 80% z nich przewiduje dalszy wzrost złożoności, chociaż tylko 49% ocenia, że są przygotowani do skutecznego zarządzania złożonością. Generalnie źródłem wzrostu złożoności upatruje się w otoczeniu organizacji (złożoność zewnętrzna) i stwierdza się, że daje się ją relatywnie łatwo wykorzystać, o ile możliwa do kontrolowania jest złożoność wewnętrzna modelu biznesowego organizacji. Ch. Zook [2013] uważa, że najtrwalszym sposobem pokonywania rosnącej złożoności wewnętrznej jest dyscyplina w zachowaniu prostoty związana ze stworzeniem powtarzalnego modelu biznesowego.

A zatem złożoność dzisiaj stanowi istotne i nieuchronne uwarunkowanie rozwoju organizacji. W tym kontekście, biorąc pod uwagę kryterium wpływu na przyrost wartości można wyróżnić dwa rodzaje złożoności – dobrą i złą. Z biznesowego punktu widzenia złożoność jest „dobra”, o ile tworzy dodatkową wartość, tzn. jeśli korzyści z niej wynikające przeważają nad wewnętrznymi trudnościami. Jeśli natomiast efekty z nią związane są negatywne, następuje niszczenie wartości z tego powodu, że problemy wynikające z niej przewyższają korzyści z nią związane – mamy tu do czynienia ze „złą” złożonością. Badania MIT Sloan CISR [Mocker, Ross 2013] potwierdziły, że niemal połowa złożoności generowana przez biznes jest „dobrą” złożonością. Jej poszukiwanie wiąże się z powiększaniem luki pomiędzy korzyściami wynikającymi z narastania złożoności a trudnościami będącymi jej konsekwencjami.

2. Dążenie do prostoty jako przejaw optymalizowania złożoności

Należy jednak mieć na względzie, że wzrost złożoności ma swoje granice i powinien podlegać optymalizacji [Marczyk i in. 2010, s. 12]. Po osiągnięciu przez organizację (system) poziomu tzw. złożoności krytycznej dalszy rozwój staje się niemożliwy, a jego kontynuacja uwarunkowana jest radykalnym przeobrażeniem (odnowieniem) dotychczasowej struktury, funkcji bądź zmianą koncepcji (biznesowego) działania.

Niedopuszczenie do niekontrolowanego wzrostu złożoności, zachowywanie bezpiecznej odległości od poziomu krytycznej złożoności (zagrożającej utrzymaniu spójności organizacji), skupienie się na intencjonalnym (zamierzonym) upraszczaniu staje się dzisiaj ważnym imperatywem zarządzania dla współczesnych organizacji, albowiem firmy mniej złożone, oparte na prostych zasadach, jak potwierdzają to badania [Zook, Prokurat 2013, s.10], mają większe szanse w radzeniu sobie w warunkach wysokiej niepewności; są one w stanie lepiej reagować na nieoczekiwane zdarzenia (konflikt, kryzys) – tym samym jest im łatwiej urzeczywistnić swój naturalny cel trwania i rozwoju.

Dla wielu współczesnych firm wytrwale zabiegających o przewagę konkurencyjną oczywista staje się potrzeba sprzężenia ich siły finansowej, technologii, przywództwa, pozycji na rynku z koniecznością szybkiego działania, niezwłocznego reagowania na impulsy – zarówno z otoczenia, jak i wnętrza organizacji – bycia elastyczną, zwinną. Jednocześnie dostrzega się, że uwarunkowaniem dla takiego wymogu staje się dążenie do prostoty, pojmowanej nie tylko jako redukcja liczby szczebli w hierarchicznej strukturze organizacji, ale przede wszystkim jako nieustanny wysiłek na rzecz upraszczania wszelkich działań, jako swoistej filozofii postępowania [Crozier 1993, s. 101].

Dążenie do prostoty nie jest niczym nowym, znał ją i praktykował chiński taoizm, pierwotne chrześcijaństwo, mistycy i mnisi zarówno Wschodu, jak i Zachodu, jego pochwałę w nowszych czasach głosili m.in. J.J. Rousseau, H. Emerson, M.K. Gandhi. Zwrot ku prostocie dyktowany jest dzisiaj poprzez postawę „wrażli-

wości globalnej”, która zrodziła się w obliczu licznych poważnych problemów cywilizacyjnych, takich jak zagrożenie wyczerpania się źródeł energii, zagrożenie zniszczenia środowiska naturalnego, wzrost społecznego niezadowolenia.

Podkreślając potrzebę upraszczania i związane z tym korzyści, należy jednak wziąć pod uwagę paradoks wynikający z dualnej natury prostoty, która może także stać się źródłem ograniczeń rozwoju firmy, zarzewiem jej upadku [Lumpkin, Dess 2006, s. 1583], i dlatego m.in. prostota nie powinna być narzucana jako bezwzględny rygor, dążeniom do prostoty powinna towarzyszyć troska o szczegóły realizacyjne, głównie w obszarze problemów ludzkich/społecznych (chodzi o to, aby nie powodować strat energii/potencjału, nie wywoływać demoralizacji czy nie powodować spadku motywacji).

Dostrzegając ograniczenia takiego podejścia, podkreśla się, że orientacja na prostotę otwiera nowy etap w zarządzaniu, pozwala ona bowiem sterować organizacją za pomocą kilku reguł, które są relatywnie łatwe do przyswojenia przez uczestników organizacji, jednocześnie są zrozumiałe dla interesariuszy zewnętrznych. Podejście to wykazuje zbieżność z zaznaczającą się coraz wyraźniej potrzebą upodobniania się menedżerów do przedsiębiorców, odznaczających się naturalną aktywnością w poszukiwaniu nowych szans/okazji, w kreowaniu nowych rynków, w podejmowaniu ryzyka zmiany reguł gry, a także w uruchamianiu procesów „twórczej destrukcji”.

K. Oblój [2007, s. 171] podkreśla, że upowszechnienie się tego podejścia wiąże się m.in. z koniecznością zaakceptowania:

- efemeryczności, innego biegu czasu (pojawiania się i znikania określonych szans/okazji),
- wysokiego tempa zmian, naruszania *status quo* w procesie ciągłej wymiany z otoczeniem,
- innego poziomu ryzyka (związanego dotychczas ze statusem przedsiębiorcy, a nie menedżera),

Potrzeba prostoty wynika z następujących przyczyn [Oblój 2003]:

- strategia, aby mogła być zaakceptowana przez ludzi, musi być komunikatywna, mieć jednoznacznie określony cel, zakres i sposoby działania (powinna mieścić się na jednej kartce papieru),
- prostota wraz z jednoznacznością wyborów umożliwia właściwą alokację zasobów, respektowanie zasady koncentracji,
- prostota ułatwia precyzyjne określenie zasobów i kompetencji, które niezbędne są do jej urzeczywistnienia, zapobiega ich rozproszeniu i ułatwia koordynację ich alokacji.

Idea prostoty zdobywa coraz szersze grono zwolenników w praktyce, którzy lansują tezę, „że mniej daje więcej”²; usiłują w ten sposób „przełamać” myślenie o tym,

² O tym, że idea prostoty zdobywa coraz więcej zwolenników w praktyce, świadczy wiele przykładów, por. m.in.: [Ashkenas 2010, s. 85; Bartczak 2002, s. 13; Gottfredson, Aspinall 2006, s. 80; Mistewicz 2011; Mitchell 2009, s. 116; Pietrasik 2010, s. 57; *T-Mobile*... 2011; Sobieraj 2012, s. 35].

że „więcej” jest logicznie lepsze niż „mniej”, a co wynika z zaszłości, z tego, że nasze ludzkie, a także organizacyjne instynkty są nastawione na „więcej”, albowiem w przeszłości związane było to z gwarancją przetrwania [Maeda 2004, s. 285].

3. Ograniczenie złożoności w kontekście gospodarowania energią organizacji

Imperatyw ograniczania złożoności, upraszczania wspiera także holistyczne spojrzenie na organizację w sensie systemu, który dysponuje określonym potencjałem, energią dającą organizacji siłę do trwania i rozwoju. Przyjmując, że osiągnięcie celów organizacji za każdym razem wiąże się z koniecznością zużycia energii³, konieczne staje się uruchomienie procesu jej pozyskiwania (odnawiania) i utrzymywania na właściwym poziomie, co oznacza potrzebę gospodarowania energią w organizacji.

Modelowo gospodarowanie energią w organizacji można przedstawić jako macierz dwóch wymiarów:

- pierwszy związany z ustalaniem priorytetów, tj. wyborem celów; skrajnie od dużej liczby celów bez ustalonych priorytetów do niewielkiej liczby celów wyselekcjonowanych, objętych określonymi priorytetami,
- drugi odzwierciedla koncentrację działań czyli poziom zużywanej energii do osiągnięcia tego celu/priorytetu od niewielkiego do relatywnie dużego.

W macierzy, która powstaje ze skrajnych stanów tych wymiarów, można wyodrębnić pola odzwierciedlające następujące sytuacje:

I. brak jakichkolwiek priorytetów, nie ma możliwości ich ustalenia w warunkach mnogości różnorodnych celów, jednocześnie nieskoordynowane z nimi działania na zasadach rozpraszania wydatkowanej na ich osiągnięcie energii,

II. cele zostały wybrane (wyselekcjonowane), ale pojawiły się problemy ze skupieniem na ich osiągnięciu określonej energii (co wynika z braku możliwości koordynacji działań w warunkach złożoności),

III. działania (energia) zostały skupione na przypadkowych, mało istotnych celach, brakuje także ich zbieżności z potrzebami w zakresie bieżącego funkcjonowania i rozwoju,

IV. działania zostały dopasowane do wyselekcjonowanych (zbieżnych z potrzebami) celów, co zapewnia skoncentrowanie energii na osiągnięciu tych priorytetów.

Należy przypuszczać, że pierwsze trzy opisane powyżej sytuacje implikowane są istniejącą w organizacji złożonością, która z uwagi na mnogość, różnorodność elementów oraz zawłość relacji między nimi nie pozwala na klarowne określenie priorytetów, na zidentyfikowanie istotnych celów oraz – poprzez odpowiednią koordynację działań – na konsekwentne skupienie na nich energii koniecznej do ich urzeczywistnienia. Jedynie w sytuacji IV staje się to wykonalne i można sądzić, że jest to związane z odpowiednim ograniczeniem wewnętrznej złożoności.

³ Energia organizacji rozumiana jest tu jako uwolnienie potencjału ludzkiego, który zamienia się w działanie i prowadzi do powstania wartości dodanej.

W ten sposób argument racjonalnego gospodarowania energią w organizacji, która w danym miejscu i czasie jest relatywnie ograniczona (jakkolwiek określone impulsy mogą sprzyjać nie tylko jej odnawianiu ale także powodować jej nawet skokowy przyrost) stanowi przesłankę do wprowadzania zmian świadomie ograniczających „złą” złożoność i wpadanie w tzw. pułapkę przyspieszenia [Bruch, Motyl 2012, s. 16].

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez H. Bruch⁴, zaledwie 10% menedżerów jest w stanie łączyć wysoki poziom inwestowanej energii z odpowiednią koncentracją na priorytetach, pozostałych 90% menedżerów nie radzi sobie z zapewnieniem warunków do sprawnego i efektywnego gospodarowania energią, godząc się na jej bezproduktywne wykorzystywanie związane ze złą złożonością.

Świadome dążenie do prostoty i związanej z nią klarowności celów i działań jako swoiste antidotum na złożoność, która „prześladuje” współczesne organizacje, powinno być realizowane zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym.

Jak wynika z przeglądu literatury, poszczególni autorzy w swoich zaleceniach dotyczących uproszczenia, prezentacji środków/narzędzi pozwalających ograniczyć złożoność koncentrują się na różnych aspektach, wskazując na mniej lub bardziej zoperacjonalizowane sposoby/narzędzia. Na przykład B. Głuszkowski [2013], ujmując problem zmniejszania złożoności z perspektywy architektury korporacyjnej, zaleca m.in.:

- upraszczanie w sensie eliminacji relacji bądź elementów, pokazując wpływ (mierzony w procentach) na zmniejszenie złożoności, tj. wszystkich potencjalnie możliwych stanów systemu (organizacji),
- partycjonowanie, tj. dzielenie na niezależne partycje (podsystemy).

Te rozpatrywane na wysokim poziomie ogólności opcje znajdują swoje odniesienie do stosowanych w praktyce koncepcji i związanych z nimi instrumentów, m.in. takich jak: reengineering, downsizing, lean management, outsourcing, wykorzystywanych w przedsięwzięciach restrukturyzacyjnych (odnowy), konsolidacji (fuzje, przejęcia), modernizacji struktur organizacyjnych i innych. Nie podejmując się w tym miejscu szerokiej prezentacji tych metod (każda z nich ma odpowiednio bogatą literaturę przedmiotu), autorka pragnie jedynie zwrócić uwagę na potrzebę rozpatrzenia ich jako narzędzi do optymalizowania złożoności organizacji i kształtowania jej na poziomie, który spełniałby kryteria racjonalnego gospodarowania potencjałem energetycznym organizacji. Na potrzebę zdefiniowania/konstruowania zestawów narzędzi do zarządzania złożonością wskazywali w badaniu CEO Study IBM [www.ibm.com] praktycy. Naprzeciw tym postulatом wychodzą m.in. zalecenia dotyczące upraszczania, sformułowane przez R. Ashkenasa [2010, s. 43]:

⁴ H. Bruch jest dyrektorem Institute for Leadership and Human Resources Management przy University of St. Gallen w Szwajcarii, który realizuje pionierski program „Organizational Energy”, badający uwarunkowania skutecznego zarządzania energią poszczególnych pracowników, zespołów i przedsiębiorstw [Bruch 2013].

- zidentyfikuj obszary, których złożoność „cofa organizację”,
- spłaszcz strukturę organizacyjną, skonsoliduj działania i skoncentruj je na rdzeniu kompetencyjnym
- „przytnij” linie produktowe, ustal portfolio dla sprzedających i kupujących,
- przeprojektuj procesy zarówno w organizacji, jak i poza nią,
- nadaj priorytety celom strategicznym i zapewnij przejrzystą komunikację,
- podejmij kroki, aby zmniejszyć obciążenie ludzi.

Zastosowanie tego podejścia pozwala jednorazowo uprościć działania przedsiębiorstwa, ale nie jest w stanie zapobiec, powstrzymać tendencji do odradzania się złożoności w organizacji. Uniknięcie tego zagrożenia wymaga z kolei systematycznej troski.

Ponownemu odradzaniu się złożoności w organizacji mogą zapobiegać następujące mechanizmy [Gottfredson, Aspinall 2006, s. 89]:

- wyznaczanie maksymalnych granic dla oferty asortymentowej firmy, co sprowadza się do tego, że wprowadzenie kolejnej innowacji wiąże się z koniecznością zdjęcia innego produktu z dotychczasowej oferty,
- „efektywne śluzowanie” – w trakcie procesu przygotowania nowego produktu wprowadza się tzw. bramki/śluzę, które służą do oceny produktu pod kątem wpływu wszystkich związanych z nim elementów/uwarunkowań na pogłębienie złożoności operacyjnej i związane z tym koszty, zwiększając dyscyplinę podejmowanych decyzji i działań,
- podniesienie wymaganej stopy zwrotu/progu rentowności dla nowych produktów, co zapobiega arbitralności menedżerów odpowiedzialnych za rozwój produktów i zwiększa dyscyplinę w procesie rozwoju innowacji oraz zainteresowanie ich wycofaniem z oferty, jeśli założony poziom rentowności nie zostanie osiągnięty,
- regularne przeglądanie portfela produktów, czyli tzw. pielenie ogródka, w którym złożoność traktuje się jak chwast odznaczający się skłonnością do odrastania,
- odraczanie momentu różnicowania, indywidualizowania produktów, tj. wprowadzania koniecznej złożoności na końcowym etapie łańcucha produkcyjno-sprzedażowego.

Jak można zauważyć podejmowanie powyższych działań wymaga przygotowania określonych rozwiązań (strukturalnych, proceduralnych itp.) oraz zapewnienia odpowiednich uwarunkowań organizacyjnych. Oczywiście jest także, że pociąga to za sobą niemałe koszty, jednakże korzyści, jakie można osiągnąć z tytułu ograniczenia złożoności, są niezwykle zachęcające, jak podaje M. Gottfredson [za: Łokaj 2010, s. 55], spadek kosztów może sięgać 25%, a wzrost przychodów aż 40%!

4. Zakończenie

Dokonany przez autorkę przegląd literatury potwierdza, że funkcjonowanie organizacji w warunkach nowej normalności nieuchronnie prowadzi do wzrostu jej złożoności. Następstwem tego są różnego rodzaju bariery w realizacji procesów biznesowych. Organizacje w reakcji na kolejne wyzwania, wynikające m.in. z dynamicznie zmieniającego się otoczenia, często pośpiesznie dokonują różnorodnych zmian, ostatecznie pogłębiając ich złożoność, co z kolei implikuje różnego rodzaju ograniczenia, trudności w funkcjonowaniu organizacji (rosnącą niewydolność w konkutowaniu na rynku, nieosiąganie satysfakcjonującej efektywności). Jednocześnie brakuje przekonania, powszechnej świadomości, iż prostota jest zjawiskiem jak najbardziej pożądanym, w szczególności jako tzw. „twórcza destrukcja”, przygotowująca miejsce dla kolejnych, doskonalszych rozwiązań, w pełniejszy sposób zaspokajających określone potrzeby, poprawiających racjonalność obecnych sposobów działania.

Powinno to stać się przesłanką do podejmowania przez organizacje systematycznych, zamierzonych działań na rzecz ograniczania złożoności, w tym wzmocnienia poszukiwań narzędzi, które pozwoliłyby na urzeczywistnienie tej idei w praktyce, ograniczając tym samym bariery dalszego rozwoju i poprawy efektywności działania firm. Upraszczenie, ograniczanie nadmiernej złożoności jest również ważnym uwarunkowaniem racjonalnego gospodarowania energią organizacyjną.

Literatura

- Ashkenas R., *Ograniczanie złożoności: w dążeniu...*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr VI.
- Bartczak I.D., *Rozwój bez dyktatury szablonów – stawka na prostotę*, „CEO. Magazyn Top Menedżerów” 2002, nr 12.
- Bruch H., Motyl P., *Zarządzanie energią firmy w czasach kryzysu*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr IX.
- Bruch H., *Organizacyjna energia – brakujące ogniwo sukcesu firmy*, Wydawnictwo ICAN Institute, „Harvard Business Review Polska” 2013 (audiobook).
- CEO Study IBM, *Mniej niż połowa dyrektorów skutecznie zarządza złożonością rynku*, www.ibm.com/news/pl/2010/06/16 (czerwiec 2013).
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- Foster R., Kaplan S., *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003.
- Głuszkowski B., *Architektura korporacyjna – Złożoność EA(3), Złożoność EA(5)*, www.bogdangluszkowski.blogspot.com (czerwiec 2013).
- Gottfredson M., Aspinnall K., *Innowacje a złożoność operacyjna, czyli co za dużo to nie zdrowo*, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr II.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *The Effect of Simplicity on the Strategy-Performance Relationship*, „Journal of Management Studies” 2006, vol. 43, no. 7.
- Lokaj A., *Kiedy mniej produktów oznacza zwiększenie zysków*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr VI.
- Maeda J., *Simplicity*, „BT Technology Journal” 2004, vol. 22, no. 4.

- Manboussim M.J., *Urok złożoności*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr VII-VIII.
- Marczyk J., Czarnota J., Gliński J., *Wzrost złożoności jako sygnał ostrzegawczy*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr XI.
- Mistewicz E., *Pochwała prostoty*, „Uważam Rze” 2011, nr 43.
- Mitchell A., *The power of simplicity*, „ECR Journal” 2009, vol. 8, no. 2-4.
- Mocker M., Ross J.W., *Rethinking Business Complexity*, MIT Sloan Management, „CISR Research Briefing” 2013, vol. XIII, no. 2.
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Oblój K., *Strategie sukcesu: jak proste reguły pozwalają wygrywać*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr III.
- Osbert-Pociecha G., *Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu nr 1060, Wrocław 2005.
- Pietrasik C., *Jak mniej dało więcej*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr VI.
- Sargut G., Mc Grath R.G., *Jak żyć ze złożonością?* „Harvard Business Review Polska” 2012, nr VII-VIII.
- Sobieraj W., *Więcej za mniej. Strategia wejścia na rynek Alior Banku*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr III.
- Taleb N., *Ślepy traf. Rola przypadku w sukcesie finansowym*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- T-mobile stawia na prostotę oferty*, „eDziennik. Gazeta Prawna” 2011 (z 8 czerwca) nr 110.
- Witczak H., *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Zook Ch., *Powtarzalny model wzrostu – jak budować trwały biznes w czasie ciągłych zmian*, Wydawnictwo ICAN Institute, „Harvard Business Review Polska” 2013 (audiobook).
- Zook Ch., Prokurat S., *Cudowna siła prostoty*, „Harvard Business Review Polska”, 2013, nr II.

CHANGES LIMITING THE COMPLEXITY – AS CONDITIONING OF ORGANIZATIONAL ENERGY MANAGEMENT

Summary: The purpose of this study is to highlight the need to limit the complexity of modern organizations (especially the "bad" one, which does not create value). The quest for simplicity becomes an imperative today, which determines the development of an organization. It is also important for the rational management of organizational energy. This article is a review of publications.

Keywords: complexity of an organization, striving for simplicity, organizational energy.