

**Janusz Strużyna, Tomasz Ingram**

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

---

## ZARZĄDZANIE LUDŹMI W SIECI. WSTĘP DO *NETWORK BASED VIEW*

---

**Streszczenie:** W opracowaniu zaproponowano 14 wytycznych dla konstruowania ZZL w organizacjach sieciowych. Opracowane wytyczne są efektem zestawienia podstawowych założeń teorii sensmakingu, podejścia zasobowego do organizacji i podejścia sieciowego do organizacji. Propozycja *Network Based View* jest prostą konsekwencją czterech konkluzji: 1) nie ma możliwości opracowania jednej wzorcowej definicji organizacji sieciowej; 2) organizacja zawsze jest siecią społeczną; 3) różne typy organizacji można uporządkować ze względu na atrybuty sieci społecznych; 4) organizacja to zbiór zasobów uporządkowanych w drodze aktywności intelektualnej społecznego aktora.

**Słowa kluczowe:** organizacje sieciowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, *Network Based View*.

### 1. Wstęp

Istota i znaczenie organizacji sieciowych były ukazane przez wielu badaczy [Parkhe, Wasserman, Ralston 2006]. Od ponad trzydziestu lat są one przedmiotem badań naukowych z zakresu zarządzania [Bieniok, Rokita 1984; Błaszczuk (red.) 2005; Stabryła (red.) 2009]. Już wówczas dostrzegano, że w miejsce wyniszczających sposobów konkurencji, radykalnych konfrontacji z pracownikami i lokalnymi władzami organizacje poszukiwały i nadal poszukują nowych form współpracy, nowych form tworzenia więzi społecznych. W efekcie zakłócone zostały klasyczne wyróżniki organizacji, takie jak: świadomość granic, cele, system przemyślanego wcześniej działania, postulat kontroli [Aldrich 1979]. Pojawienie się kategorii organizacji sieciowych postawiło także nowe wymagania względem zarządzania zasobami ludzkimi. Zgodnie z konfiguracyjnym i sytuacyjnym podejściem zarządzanie to powinno być dopasowane do specyfiki firmy [Delery, Doty 1996]. Takie wymaganie stawia także zarządzanie strategiczne.

Opracowanie ma na celu wypracowanie podstawowych założeń konstrukcji rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, które będą dopasowane do specyfiki organizacji sieciowych. Schemat postępowania badawczego oddają następujące kroki. Po pierwsze, starano się ustalić specyficzne cechy organizacji typu

sieciowych (definicję realną). W tym celu zastosowano prostą metodę analizy słów kluczowych zawartych w odnalezionych określeniach. Następnie podjęto próbę ustalenia konkluzji, które można przełożyć na wytyczne dla zarządzania zasobami ludzkimi.

## 2. Próba ustalenia wzorca określenia organizacji sieciowych

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele określeń kojarzonych z organizacjami sieciowymi. Wybrane z nich przedstawiono w tab. 1. Przy wyborze kierowano się dostępnością źródła dla polskiego czytelnika (wydanie w języku polskim). Chciano w ten sposób zachować w początkowej fazie badań walor tożsamości kulturowej. Na tym etapie nie przywiązano także szczególnej wagi do zgodności nomenklatury. W przypadkach tłumaczeń zaufano ich autorom, w przypadkach polskich propozycji starano się zaś podporządkować intuicji autorów określeń, którzy lokowali je w tekstach z zakresu zarządzania i organizacji. Na takiej podstawie w późniejszych krokach starano się rozszerzyć dokonane ustalenia, czyli wstępną konstrukcji, zidentyfikowany rdzeń pojęcia. Mimo ewentualnych wątpliwości ortodoksyjnych metodologów podjęto ryzyko takich badań, uwzględniając kartezjański postulat wychodzenia w kwestiach trudnych od spraw, które wydają się prostsze oraz podziału złożonych całości na części [Kartezjusz 2003].

W celu przeprowadzenia analizy treści zapisów w tab. 1 obok źródła i przytoczonej z niego definicji w czwartej kolumnie tabeli dokonano ekstrakcji słów kluczowych, wokół których konstruowane było przytaczane pojęcie. Następnie porównane ze sobą słowa kluczowe z różnych wierszy stworzyły podstawę analizy treści. Przyjęto, że mogła ona doprowadzić do: wypracowania syntetycznego określenia organizacji sieciowej lub/i specyfikacji atrybutów takiej organizacji bądź stwierdzenia, że zidentyfikowana różnorodność nie pozwala na wypracowanie syntetycznego określenia. Jednocześnie należy zastrzec, że w pierwszych dwóch przypadkach kolejnym krokiem powinno być dalsze poszukiwanie różniących się od już zebranych definicji. W trzecim przypadku (stwierdzonej dużej różnorodności) zasadne będzie poszukiwanie podobieństw i różnic między poszczególnymi podejściami.

Zbierając wszystkie słowa kluczowe, a następnie eliminując powtórzenia, można otrzymać zestaw przeszło czterdziestu wyróżników, które zostały użyte przez autorów do scharakteryzowania podanych w tab. 1 określeń. Zaproponowany porządek wskazuje na fragmentaryczność ujęć i ich różnorodność. Zatem synteza jest stosunkowo trudna i z konieczności obciążona wieloma subiektywnymi uproszczeniami. Przytaczani, czy to w tłumaczeniach, czy też ze źródeł oryginalnych, autorzy konstruują swoje propozycje logicznie i spójnie. Choć można mieć intuicyjne uczucie podobieństwa formułowanych określeń, to jednak prosta analiza lingwistyczna wskazuje na istotne różnice w akcentach, strukturze, słowach itd. Autorzy budują swoje propozycje na podstawie własnych założeń logicznie powiązanych z proble-

Tabela 1. Wybrane definicje organizacji sieciowych

Lp.	Autor	Definicja	Kluczowe słowa
1	2	3	4
1	M. Sawhney, E. Prandelli, <i>Communities of creation: managing distributed innovation in turbulent markets</i> , „California Management Review” 2000, vol. 42, no 4, s. 24-52, za: A.K. Koźmiński, <i>Zarządzanie w warunkach niepewności</i> , PWN, Warszawa 2004, s. 108.	Sieć taka ma z reguły jedną centralną firmę (zwaną sponsorem), która nadaje tempo, ustala reguły współdziałania i koordynuje prace prowadzone wspólnie przez dostawców, nabywców i użytkowników produktu	Centralna firma, koordynacja
2	L. Mattson, <i>Dynamics of overlapping networks and strategic actions by international firm</i> , [w:] A.D. Chandler, P. Hagstrom, O. Solwell, <i>The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions</i> , Oxford University Press, za: K. Lobos, <i>Organizacje sieciowe</i> , [w:] R. Krupski (red.), <i>Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu</i> , PWE, Warszawa 2005, s. 162.	Organizacja sieciowa (sieć międzyorganizacyjna) – przyjmując wizję rynku jako sieci pozytywnych i negatywnych zależności między firmami, sieć międzyorganizacyjną można zdefiniować jako lokalne zagęszczenie zależności o charakterze pozytywnym	Zależności o charakterze pozytywnym
3	A. Grandori, G. Soda, <i>Inter – firm networks: antecedents, mechanisms and forms</i> , „Organization Studies”, no 16/2, za: K. Lobos, <i>Organizacje sieciowe</i> , [w:] R. Krupski (red.), <i>Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu</i> , PWE, Warszawa 2005, s. 162.	Sieć międzyorganizacyjna jest formą regulowania zależności między firmami, która różni się od agregacji jednostek w postaci pojedynczej firmy oraz od koordynacji przez sygnały rynkowe i opiera się na grze kooperacyjnej z wykorzystaniem określonego sposobu komunikacji między partnerami	Zależność oparta na kooperacji, komunikacja
4	K. Lobos, <i>Organizacje sieciowe</i> , [w:] R. Krupski (red.), <i>Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu</i> , PWE, Warszawa 2005, s. 163.	Sieć międzyorganizacyjna to układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji, powiązanych kapitałowo bądź też nie, lecz zawsze oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci w jednym obszarze funkcjonalnym bądź ich większej liczbie oraz na współpracy szerszej niż jednorozowa wymiana	Współdziałanie, niezależne jednostki, potencjał synergiczny, współpraca
5	N. Shulman, <i>Network analysis: a new addition to an old bag of tricks</i> , „Acta Sociologica” 1976, vol. 19, no 4, s. 307-321; S. Gudkova, <i>Sieć osobistych powiązań – źródło przewagi małych przedsiębiorstw na rynku</i> , [w:] <i>Problemy zarządzania</i> , 1/2007 (15), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, s. 69.	Sieć powiązań – zbiór punktów, części, z których jest połączona liniami. Punkty oznaczają osoby, czasami grupy, a linie pokazują interakcje między nimi	Osoby, grupy, interakcje

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
6	<p>N. Shulman, <i>Network analysis: a new addition to an old bag of tricks</i>, "Acta Sociologica" 1976, vol. 19, no 4, s. 307-321;</p> <p>H. Ibarra, <i>personal networks of woman and minorities in management: a conceptual framework</i>, "Academy of Management Review" 1993, vol. 18, no 1, s. 56-87, za S. Gudkova, <i>Sieć osobistych powiązań – źródło przewagi małych przedsiębiorstw na rynku</i>, [w:] <i>Problemy zarządzania</i>, 1/2007 (15), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, s. 69.</p>	<p>Osobista sieć powiązań – jednostka centralna to przedsiębiorca. Stanowi on punkt zakotwiczenia otoczony egocentryczną siecią powiązań, do której należą osoby połączone z <i>ego</i> (jednostką centralną) w sposób bezpośredni oraz pośredni</p>	<p>Jednostka centralna, połączenia bezpośrednie, połączenia pośrednie</p>
7	<p>A.K. Koźmiński, <i>Globalizacja rynku a internacjonalizacja studiów menedżerskich. Internacjonalizacja studiów zarządzania – doświadczenia, dylematy i perspektywy</i>, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 1995, s. 37.</p>	<p>Sieci oponowują większość globalnych przemysłów; są skomplikowane, o zmiennej architekturze, sile i składzie powiązań. Składają się z coraz mniejszych jednostek ogniskujących w sobie jedynie podstawowe umiejętności dające w danej konfiguracji przewagę konkurencyjną</p>	<p>Zmienna architektura, siła, skład powiązań, jednostka, podstawowe umiejętności, przewaga konkurencyjna</p>
8	<p>Ch. Evans, <i>Zarządzanie wiedzą</i>, PWE, Warszawa 2005, s. 23-24.</p>	<p>Sieć kontaktów wirtualnych czy bezpośrednich ma jedną zasadniczą właściwość: korzyści z przyłączenia się do niej zależą od liczby osób już do niej przyłączonych przy braku innych różnic lepiej jest należeć do sieci większej niż mniejszej</p>	<p>Korzyści z przyłączenia do sieci</p>
9	<p>R. Koch, <i>Słownik zarządzania i finansów</i>, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 227.</p>	<p>Sieci – warunkiem sukcesu firmy jest szybkie i efektywne wykorzystanie przez nią wiedzy oraz – z upływem czasu – gromadzenie jej. Proces ten po części przebiega wewnątrz firmy, niezmiernie jednak ważne są również jakość i zasięg sieci kontaktów z innymi firmami. W sieci tej powinni się znaleźć dostawcy, dystrybutorzy, klienci, konsultanci, uniwersytety, firmy działające w zbliżonych branżach i wykorzystujące podobne technologie, franchisingobiorcy i klienci klientów. Jeśli chcemy, by korzyści ze zbudowanej przez nas sieci odnosiła nasza firma, a nie jej konkurent, musimy ją oprzeć na rzeczywistym, choć nieformalnym zaangażowaniu uczestników</p>	<p>Wiedza, sieć kontaktów, korzyści, zaangażowanie uczestników</p>

10	M. Castells, <i>The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture</i> , t. 1, Blackwell, Cambridge, MA, Oxford 2000, s. 6, 500, za: M. Castells, <i>Galaktyka Internetu</i> , Rebis, Poznań 2003, s. 118.	Sieć – zbiór węzłów połączonych między sobą. Możliwość zmian i dominowania we współczesnym świecie zależą od obecności albo nieobecności w sieci. W sensie technologicznym architektura sieciowa składa się z milionów węzłów i tysięcy autonomicznych sieci komputerowych posiadających nieograniczoną liczbę sposobów podłączenia się z ominięciem barier ekonomicznych, i najważniejsze – nie można jej kontrolować z żadnego centrum. Im więcej węzłów ma sieć, tym więcej korzyści przynosi ona poszczególnym węzłom	Zbiór, węzły, obecność w sieci, autonomiczna sieć komputerowa, korzyści
11	M. Sawhney, E. Prandelli, <i>Communities of creation: managing distributed innovation in turbulent markets</i> , „California Management Review” 2000, vol. 42, no 4, s. 24-52, za: A.K. Koźmiński, <i>Zarządzanie w warunkach niepewności</i> , PWN, Warszawa 2004, s. 108.	Struktura sieciowa – „wspólnota”, „społeczność” przedsiębiorstw wspólnie prowadzących prace badawcze i wspólnie użytkujących i pomnażających zasoby wiedzy	Wspólnota, społeczność przedsiębiorstw, zasoby wiedzy
12	L. Mattson, <i>Dynamics of overlapping networks and strategic actions by international firm</i> , [w:] A.D. Chandler, P. Hagstrom, O. Solwell, <i>The Dynamic Firm. The Role of Technology. Strategy. Organization and Regions</i> , Oxford University Press, za: K. Lobos, <i>Organizacje sieciowe</i> , [w:] R. Krupski (red.), <i>Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu</i> , PWE, Warszawa 2005, s. 162.	Organizacja sieciowa (sieć międzyorganizacyjna) – przyjmując wizję rynku jako sieci pozytywnych i negatywnych zależności między firmami, sieć międzyorganizacyjną można zdefiniować jako lokalne zagęszczenie zależności o charakterze pozytywnym.	Zależności o charakterze pozytywnym
13	B. Barczak, K. Bartusik, A. Kozina, <i>Modele strukturalne organizacji uczącej się</i> , [w:] A. Stabryła (red.), <i>Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy</i> , Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 60, za: Górzyński, Pander, Koc, <a href="http://www.pptb.pl/publikacje/związki_koop.pdf">http://www.pptb.pl/publikacje/związki_koop.pdf</a> .	Organizacja sieciowa to struktura oparta na wzajemnych relacjach przedsiębiorstw niepowiązanych kapitałowo o charakterze kooperacyjnym (najczęściej postaci średnio- i długookresowych umów)	Wzajemne relacje, kooperacja, powiązania kapitałowe przedsiębiorstw
14	B. Barczak, K. Bartusik, A. Kozina, <i>Modele strukturalne organizacji uczącej się</i> , [w:] A. Stabryła (red.), <i>Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy</i> , Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 60, za: Piotrowicz, <a href="http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/5/3/pdf">http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/5/3/pdf</a> .	Organizacja sieciowa – względnie trwale zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych	Autonomiczne jednostki, kooperacja
15	P. Dwojacki, B. Nogalski, <i>Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw</i> , „Przeгляд Organizacji” 1998, nr 4.	Organizacja sieciowa – układ stworzony przez przedsiębiorstwa niezależne kapitałowo bądź powiązane w niewielkim tylko stopniu lub mogą występować także w grupie kapitałowej (czy nawet w jednym przedsiębiorstwie)	Układ, powiązania kapitałowe przedsiębiorstw

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
16	A.K. Koźmiński, <i>Globalizacja rynku a internacjonalizacja studiów menedżerskich. Internacjonalizacja studiów zarządzania – doświadczenia, dylematy i perspektywy</i> , Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 1995, s. 37.	Model organizacji – sieci – jest konsekwencją zawierania coraz nowszych i coraz szybciej i częściej zawieranych aliansów i związków strategicznych w poprzek granic państwowych, przemysłów, rynków i sfer działania	Alianse i związki strategiczne
17	Ch. Evans, <i>Zarządzanie wiedzą</i> , PWE, Warszawa 2005, s. 23, 224.	Organizacja sieciowa charakteryzuje się odejściem od struktury hierarchicznej, gdyż jest ona sprzeczną z jej filozofią i utrudnia dopasowanie się do zróżnicowanych oczekiwań poszczególnych klientów	Dopasowanie do oczekiwań klientów
18	J. Brillman, <i>Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania</i> , PWE, Warszawa 2002, s. 427; K. Czop, A. Leszczyńska, <i>Systemy przyszłości</i> , [w:] M. Brzeziński (red.), <i>Organizacja i sterowanie produkcją</i> , Placet, Warszawa 2002, s. 281, za: A.P. Wiatrak, <i>Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania</i> , „Współczesne Zarządzanie” 2003, nr 3, s. 7-8.	Organizacja sieciowa (tradycyjne ujęcie) – zbiór samodzielnych jednostek tworzących wspólną strukturę do prowadzenia określonych i ustalonych działań. Organizacja sieciowa (współczesne ujęcie) – do organizacji sieciowych wlicza się sieć rozproszonych jednostek tworzących jedną grupę kapitałową	Zbiór, samodzielne jednostki, wspólna struktura Rozproszone jednostki, grupa kapitałowa
19	A.P. Wiatrak, <i>Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania</i> , „Współczesne Zarządzanie” 2003, nr 3, s. 8.	Organizacja sieciowa w wąskim znaczeniu – zbiór kilku samodzielnych jednostek (firm) zajmujących się określoną dziedziną działalności gospodarczej i powiązanych ze sobą więziami kooperacyjnymi. Organizacja sieciowa w szerokim znaczeniu – zbiór rozproszonych jednostek należących do jednej grupy	Zbiór, samodzielne jednostki, więzy kooperacyjne Zbiór, rozproszone jednostki
20	M. Castells, <i>The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture</i> , t. 1, Blackwell, Cambridge, MA, Oxford 2000, UK; K. Novikova, <i>Pracownik w organizacji sieciowej w koncepcji Manuela Castellsa</i> , [w:] K.T. Konecki, P. Chomeczyński (red.), <i>Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces</i> , Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 55.	Organizacja sieciowa – specyficzny system zasobów zorientowany na wykonanie specyficznych celów, gdzie części sieciowego systemu zasobów mogą się łączyć bez przeszkód dla realizowania pewnego projektu i gdzie cele sieci i jej poszczególnych węzłów (projekt) się zgadzają	System zasobów, cel, węzeł, projekt

Źródło: materiał z badań Katedry ZZL AE w Katowicach opracowany przez Ewę Szczepankiewicz-Chmiel.

mem i przedmiotem, którym się zajmują. Nie jest to konstrukcja odnoszona do wyróżników tradycyjnej organizacji ani opozycja w stosunku do wybranego paradygmatu. Wobec takiego spostrzeżenia wiedza o organizacjach sieciowych wydaje się potencjalnie nieograniczona. Zbieranie kolejnych definicji prawdopodobnie by pogłębiło problem różnorodności. W związku z tym przyjmuje się, że nie można jednoznacznie i precyzyjnie określić organizacji sieciowej. Jest to raczej rodzina określeń używanych do przekazania stanowiska badacza względem danego zbioru lub pojedynczej organizacji. Na pewno natomiast można stwierdzić, że organizacje sieciowe to szczególnie rodzaj sieci społecznych i że poddają się one typizacji [Engelhardt 2008]. Identyfikacja typów ma duże znaczenie dla menedżerów i badaczy zarządzania, pozwala bowiem odkrywać kierunek zmian, zorientować doskonalenie organizacji. Odkrywanie orientacji przyniosło już uznane efekty w badaniu strategii organizacji [Moszkowicz 2000; Obłój 2001].

Reasumując, można stwierdzić, że choć nie można podać ogólnej definicji organizacji sieciowej (typu idealnego), można wskazać na wiele typów organizacji opartych na sieciach społecznych (np. od sieci obozów pracy do sieci społeczności portalowych). Takie podejście zwraca uwagę na aspekt aktywności obserwatora, aktora przy definiowaniu organizacji sieciowej. Stąd już krok do tego, aby zaproponować *Network Based View* jako sposób identyfikacji i analizy organizacji. Ta propozycja nie jest wynikiem poszukiwania oryginalności, ale uznania nadmiaru możliwości w definiowaniu organizacji sieciowych.

Zgodnie z nią sieciowość należy uznać za sposób patrzenia na organizację – sposób, który ma nie tylko wymiar epistemologiczny, ale i ontologiczny, metodologiczny i aksjologiczny. Istotne staje się również określenie zależności pomiędzy propozycją *Network Based View* i *Resource Based View*. Opisując ją, można na przykład uznać, że zasoby tworzą przestrzeń wypełnioną relacjami. To aktywny aktor identyfikuje i porządkuje tę przestrzeń. W przypadku sieci organizacyjnej porządek dotyczy (przez analogię do zasobów strategicznych) cennych, trudnych do imitowania, pozostających pod kontrolą aktorów relacji, które definiują daną organizację i stanowią o jej zdolności do przeżycia i rozwoju. Identyfikacja organizacji sieciowej, a także sieci zasobów (relacji między zasobami) i ich uporządkowanie zależą od aktywności intelektualnej aktora/badacza. Zatem do istnienia organizacji sieciowej konieczne stają się w tym ujęciu:

- a) aktywność intelektualna (pozwala na identyfikację i uporządkowanie zasobów, efektów i relacji),
- b) zasoby o zdefiniowanych atrybutach,
- c) relacje (bez nich nie ma sieci),
- d) działanie,
- e) wyobrażony efekt.

Pierwsze miejsce aktywności intelektualnej nie jest przypadkowe.

### 3. ZZL w organizacjach sieciowych – propozycje i problemy

Choć wcześniej zaproponowano możliwość połączenia spojrzenia zasobowego i sieciowego, to jednak działania nazywane zarządzaniem zasobami ludzkimi mają inne ukierunkowanie, a nawet inny sens. Istotą nie jest w tym przypadku zespolenie, ale przede wszystkim zrozumienie, a następnie uznanie teorii (sensu) sieci. W przyjętym znaczeniu uwaga w naturalny sposób kieruje się ku sensmakingowi Weicka [Weick 1995]. *Sensmaking* składa się z działań konstruujących rzeczywistość. W codziennej działalności i w próbach nadawania mu porządku wyłania się jego sens. Do jego zidentyfikowania i podtrzymywania wykorzystywane są symbole, a jednym z nich jest właśnie organizacja sieciowa. Stawia na pragmatyzm i egzystencjalizm. *Sensmaking* jest figurą, teoretyzowanie zaś jest tłem.

Poniżej zostaną zaprezentowane różne wytyczne [Weick, 2005, s 395], które pomagają sprostaniu wyzwaniom tworzenia teorii konkretnej organizacji sieciowej (nie typu idealnego, ogólnego). Konstrukcja opisu jest następująca:

- wytyczna ogólna,
- przykłady sposobów realizacji w skrajnych typach sieci (hierarchicznej i wirtualnej), wytyczne dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (opis specyfiki).

#### I wytyczna ogólna

Tworzenie sieci nie polega na klarowaniu (ekstrakcji), ale rozpoznawaniu dominującej idei utrwalania relacji.

#### Przykład zastosowania wytycznej I

W klasycznej sieci ekstrakcja opiera się na identyfikacji pozycji lub pracy (*job*), zadania, celów. W sieci wirtualnej ekstrakcja opiera się na identyfikacji korzyści z wymiany lub bycia w sieci.

#### Konsekwencje wytycznej I dla praktyki ZZL

Tworząc sieć społecznościową, w mniejszym stopniu należy selekcjonować kandydatów na wejściu do sieci, a bardziej w trakcie pozostawania w sieci (sprawa kosztów otwartej „rekrutacji” i nieostrej „selekcji” na wstępie jest kompensowana umiejętnym korzystaniem z istniejących zasobów).

#### II wytyczna ogólna

Konieczne jest utrzymywanie „mówienia”, dyskusowania w sieci i różnorodności w wypowiedziach, które mają ośmielać do wzbogacania, odnawiania, uaktualniania relacji.

#### Przykład zastosowania wytycznej II

W tradycyjnych sieciach spotkania mają charakter proceduralny i zmierzający do efektu. W sieciach wirtualnych spotkania mogą przybierać charakter efemeralny i gadany.



### **Konsekwencje wytycznej II dla praktyki ZZL**

Podczas tworzenia sieci społecznościowej doskonalenie ludzi w mniejszym stopniu dotyczy zaprogramowanych działań edukacyjnych (szkoleniowych), a w większym opiera się na indywidualnych umiejętnościach do rozwijania siebie samego.

### **III wytyczna ogólna**

Należy odrzucić analityczny kierunek i planowanie na rzecz tworzenia sensu i spotkań. Nie będzie się wiedziało, co się rozumie, aż do momentu działania, a konkluzje z tego, co się robi, należy wypowiedzieć.

### **Przykład zastosowania wytycznej III**

W sieci tradycyjnej wprowadzenie do działania może się opierać na pozycji, instrukcji, a sprawozdanie na kontroli. W sieciach wirtualnych relacja uwikłania w relacje staje się źródłem i skutkiem aktywności, z którego zdaje się sprawę po jego zaistnieniu, a aby zrozumieć, w co jesteście uwikłani, trzeba opisać relację.

### **Konsekwencje wytycznej III dla praktyki ZZL**

W sieciach społecznościowych powinno się zrezygnować z wyłaniania ról, a tym bardziej utrwalań i wzorcowych opisów pracy.

### **IV wytyczna ogólna**

Granice organizacji mają charakter chwilowo ograniczony przez zdolności intelektualne do definiowania.

### **Przykład zastosowania wytycznej IV**

W tradycyjnej organizacji granice zmierzają do utrwalenia w czasie. W wirtualnej sieci granice są stale zmieniane (nazywane po nowemu).

### **Konsekwencje wytycznej IV dla praktyki ZZL**

Zezwolenie na definiowanie zasobów ludzkich przez każdego członka sieci społecznościowej.

### **V wytyczna ogólna**

Dobrze jest interpretować, uzupełniać własny kierunek doskonalenia, pozostawać w cieniu i kontynuować działanie dopóty, dopóki jest zbyt późno na obranie innego rozwiązania, zgadywanie i porzucanie. Choć to postępowanie jest ryzykowne, ma ono większy sens niż planowanie, ponieważ człowiek zawsze pozostaje w sieciach, a ich kształt w dużej części jest przypadkowy i warunkowany wyborami wcześniejszymi.

### **Przykład zastosowania wytycznej V**

W sieciach tradycyjnych hierarchię, pozycje utrzymują osoby w cieniu dopóty, dopóki będą socjalizowane. W sieciach wirtualnych liczą się osiągnięcia, ale one są jedynie artefaktem relacji, zatem odkrywanie ich racji jest podobne do odkrywania bazowych założeń kulturowych. Jednostka jest tylko składową kultury, a nie jej jedyną determinantą.

### **Konsekwencje wytycznej V dla praktyki ZZL**

W sieciach społecznościowych należy zmuszać do teoretyzowania, ale nie po to, aby być oryginalnym, lecz by zrozumieć paradoks rutynowej innowacyjności.

### **VI wytyczna ogólna**

Należy zwracać uwagę na niespodzianki, przerwy, załamania, ponieważ one są świetnymi okazjami do tworzenia sensu i teorii relacji.

### **Przykład zastosowania wytycznej VI**

W tradycyjnych sieciach kryzysy uwalniają siły naprawiające, przywracające stan istniejący. W sieciach wirtualnych załamania prowadzą do lepszego zrozumienia sieci.

### **Konsekwencje wytycznej VI dla praktyki ZZL**

Uprzedzanie członków sieci o znacznym prawdopodobieństwie załamania się relacji (niekoniecznie uczenie ich przewycięzania kryzysów, działanie *ad hoc*), prowokowanie załamania.

### **VII wytyczna ogólna**

Angażowanie się w prawdziwe „robienie”, a nie tylko w prawdziwe szukanie, ponieważ prawda o relacjach jest czymś ujmowanym osobiście, narzucanym i negocjowanym.

### **Przykład zastosowania wytycznej VII**

W tradycyjnych sieciach wiele czasu zajmuje planowanie. W sieciach wirtualnych szybsze są akcje i reakcje niż zdolność do antycypowania.

### **Konsekwencje wytycznej VII dla praktyki ZZL**

Skoncentrowanie się na tworzeniu wsparcia dla archiwizacji i refleksji nad zdarzeniami zachodzącymi w sieci społecznościowej. Pilnowani, aby archiwum nie było wykorzystywane do podtrzymywania swojej racji.

### **VIII wytyczna ogólna**

Kopowanie i rozpowszechnianie relacji tworzy sens sieci.

### **Przykład zastosowania wytycznej VIII**

W sieciach tradycyjnych formalizacja i doskonalenie pracowników kopiują rozwiązania. W sieciach wirtualnych doskonalenie może się opierać na przyzwyczajeniach i rutynach wykreowanych przez możliwości techniczne sprzętu – np. wyślij do wielu.

### **Konsekwencje wytycznej VIII dla praktyki ZZL**

Odkrywanie prawidłowości imitowania i kreowania nowości w sieci społecznościowej (np. poprzez wykorzystanie idei identyfikowania rutyn lub wprowadzanie technicznych udogodnień dla uczestników).

### **IX wytyczna ogólna**

Nazywanie fenomenu sieci z dbałością i pomijaniem nazw odziedziczonych dopóty, dopóki nie otrzyma się bogatszego wyrazu. Wspomaganie procesu jako oryginator.

#### **Przykład zastosowania wytycznej IX**

W tradycyjnych sieciach ważne jest zachowywanie tradycyjnego, profesjonalnego nazewnictwa (np. stanowisk pracy). W sieciach wirtualnych tezaaurus jest zmienny i żywy.

#### **Konsekwencje wytycznej IX dla praktyki ZZL**

Pozwalanie na tworzenie własnych „loginów”, ale dopilnowywanie adekwatności ich znaczenia.

### **X wytyczna ogólna**

Rysowanie kontekstu teorii sieci tak, aby podtrzymywać tworzenie sensu, którego finałem jest wykreowanie akronimów.

#### **Przykłady rozwiązań w różnych typach sieci**

W tradycyjnych sieciach symbole mają charakter najczęściej destrukcyjny (np. przezwiska kierowników, opisy sytuacji zapamiętanych), w organizacjach wirtualnych akronimy identyfikują pozytywnie.

#### **Wytyczne dla praktyki ZZL**

Dostarczanie wsparcia technicznego i infrastrukturalnego, informacyjnego, organizacyjnego dla rysowania kontekstu i jego łączenia w charakterystyczne zbitki.

### **XI wytyczna ogólna**

Dbanie o wyjaśnienia z uznaniem różnych kompromisów między uogólnieniami, prostotą, i trafnością.

#### **Przykład zastosowania wytycznej XI**

W tradycyjnych sieciach wyjaśnienie musi być racjonalne i wzmocnione władzą. W sieciach wirtualnych racjonalne dowodzenie nie jest koniecznością – wyjaśnienie odbywa się na poziomie porozumienia „domniemanego”.

#### **Konsekwencje wytycznej XI dla praktyki ZZL**

Potrzebne staje się odkrywanie sposobu rozumowania i tworzenie platformy dyskusji intelektualnej.

### **XII wytyczna ogólna**

Łagodzenie żądań aż do momentu, w którym ludzie porozumieją się i zgodzą się z definicją sieci i zaczną rejestrować więcej szczegółów o fenomenach, a następnie będą zdolni do ich konceptualizowania.

#### **Przykład zastosowania wytycznej XII**

W tradycyjnej sieci hierarchia wymaga uznania swojej interpretacji. W sieci wirtualnej interpretacja staje się możliwa dzięki osłabieniu własnych żądań i ustalenia

tego, co jest kluczowe dla trwania i ewentualnie rozwijania sieci. Konceptualizacja w sieciach tradycyjnych opiera się na usankcjonowanych programach postępowania (np. ISO), w sieciach wirtualnych konceptualizacja i programy się wyłaniają, ale mogą być redefiniowane w zderzeniu ze zdarzeniami.

### **Konsekwencje wytycznej XII dla praktyki ZZL**

Tworzenie „wentyli bezpieczeństwa” (sposobów wyjścia z dysonansów lub sytuacji bez wyjścia) dla osób zdeterminowanych, egoistycznych, altruistycznych. Inwentaryzowanie wyłaniających się programów, zwyczajów i ich ocena (niekoniecznie podtrzymywanie, czasami „łamanie” w imię własnych interesów).

### **XIII wytyczna ogólna**

Teoria sieci organizacyjnej to teoretyzowanie na temat tego, co już uprzednio zostało zrozumiane i ujęte w słowach. Teoria opisuje strumień świadomości i pojmowanie tego, co już wiemy.

### **Przykład zastosowania wytycznej XIII**

W tradycyjnych sieciach stan formalny różni się od praktyki i opowieści organizacyjnych. W sieciach wirtualnych opowieści tworzą matrycę kształtującą świadomość, a stan formalny nie zakłóca pojmowania tej matrycy.

### **Konsekwencje wytycznej XIII dla praktyki ZZL**

Budowanie zdolności do teoretyzowania.

### **XIV wytyczna ogólna**

Dążenie do dobrej sentencji.

### **Przykład zastosowania wytycznej XIV**

W tradycyjnych sieciach sentencja tworzy kamuflaż organizacyjny. W sieciach wirtualnych sentencja ma charakter domniemany, ale w najistotniejszych punktach jest podzielana przez członków sieci, gdyż jest przez nich tworzona, a nie jedynie inkorporowana.

### **Konsekwencje wytycznej XIV dla praktyki ZZL**

Podsumowywanie wiedzy o sieci przy różnych okazjach okolicznościowych, na przykład przy tworzeniu PR-u sieci.

Zaprezentowane propozycje w swojej istocie kwestionują zasadnicze, znane z podręczników sposoby realizacji zarządzania zasobami ludzkimi. Sprawiają także wrażenie wewnętrznej sprzeczności, ale teoria sieci i zarządzanie nimi nie są od nich wolne. Mimo zidentyfikowania różnic trudno jeszcze dokonać syntezy w postaci ukazania teorii ZZL w poszczególnych typach organizacji sieciowych.

## 4. Dyskusja i przyszłe badania

Przedstawiona analiza potwierdza, że organizacje sieciowe są zbiorem możliwych typów, a nie typem jednym idealnym. Nie jest to wniosek odkrywczy, ale równocześnie jego konsekwencje dla zarządzania zasobami ludzkimi powinny być wyraźnie sformułowane.

W uporządkowanej przestrzeni lub na osi (*continuum*) można ulokować różne typy organizacji sieciowych (bazując na koncepcji sieci społecznej). W efekcie można również dostrzec, że różny jest poziom trafności poszczególnych sposobów zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak w organizacjach najbliższych naturalnym sieciom społecznym potrzebne wydaje się przebudowanie koncepcji ZZL, a nawet rezygnacji z tego typu zarządzania. Poszukując odpowiedniej koncepcji, należałoby także odrzucić wszystkie dotychczasowe idee. Pewne nadzieje budzi zarządzanie kapitałem ludzkim, ale nie w konwencji fascynowania się liczeniem kapitału, popularyzacji jego idei, ale zarządzania. To osobne wyzwanie dla środowiska osób zajmujących się problemami ludzi w organizacji. Podejście sieciowe źle się komponuje także z ideą pracy.

## Literatura

- Aldrich H., *Organizations and Environments*, Printice Hall Inc., Englewood Cliffs 1979.
- Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
- Błaszcyk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005.
- Delery J.E., Doty D.H., *Modes of theorizing in strategic human resource management*, "Academy of Management Journal" 1996, vol. 39, no 4.
- Dwojacksi P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4.
- Engelhardt J., *Typologia przedsiębiorstw*, CeDeWu.pl, Warszawa 2008.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- Gudkova S., *Sieć osobistych powiązań – źródło przewagi małych przedsiębiorstw na rynku*, „Problemy Zarządzania” 2007, vol. 15, nr 1, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kartezjusz, *Rozprawa o metodzie*, Zielona Sowa, Kraków 2003.
- Koch R., *Słownik zarządzania i finansów*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Konecki K.T., Chomczyński P. (red.), *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., *Globalizacja rynku a internacjonalizacja studiów menedżerskich. Internacjonalizacja studiów zarządzania – doświadczenia, dylematy i perspektywy*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 1995.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.

- Parkhe A., Wasserman S., Ralston D.A., *New frontiers in network theory development*, "Academy of Management Review" 2006, vol. 31.
- Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009.
- Weick K.E., *The experience of theorizing sensemaking as topic and resource*, [w:] K.G. Smith, M.A. Hitt (red.), *Great Minds in Management*, Oxford University Press, Oxford 2005.
- Weick K.E., *Sense-Making in Organizations*, SAGE, Thousand Oaks 1995.
- Wiatrak A.P., *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003, nr 3.

## MANAGING PEOPLE A NETWORK ORGANIZATION. INTRODUCTION TO NETWORK BASED VIEW

**Summary:** This paper provides 14 guidelines for HRM construction in networking organizations. Elaborated guidelines are the effect of coupling Basic assumptions are the result of sensemaking theory, RBV theory and the concept of Network Based View. Network Based View proposition is the simple consequence of three conclusions (emerged after the analysis of literature): 1) it is impossible to elaborate one, general, perfect definition of network organization, 2) organization is always a social network (social nature of organization), 3) it is possible to put in order different types of organizations from the perspective of social network attributes, 4) organization is a set of resources, and intellectual activity of social actor ensures order in this set.