

127/2007

Raport Badawczy
Research Report

RB/80/2007

**Powstawanie nowego paradygmatu
rozwoju organizacyjnego.
Partnerstwo i konkurencyjność
w sieci współpracy**

J. Machulik

Instytut Badań Systemowych
Polska Akademia Nauk

Systems Research Institute
Polish Academy of Sciences



POLSKA AKADEMIA NAUK

Instytut Badań Systemowych

ul. Newelska 6

01-447 Warszawa

tel.: (+48) (22) 3810100

fax: (+48) (22) 3810105

Kierownik Pracowni zgłaszający pracę:
Prof. dr hab. inż. Stanisław Walukiewicz

Warszawa 2007

**INSTYTUT BADAŃ SYSTEMOWYCH
POLSKIEJ AKADEMII NAUK**

**CENTRUM SYSTEMOWEJ ANALIZY
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

**POWSTAWANIE
NOWEGO PARADYGMATU ROZWOJU
ORGANIZACYJNEGO**

**Partnerstwo i konkurencyjność w sieci
współpracy.**

RAPORT BADAWCZY

Mgr inż. Janusz Machulik

Warszawa 2007

Spis treści

1. Procesy globalizacji
2. Logika zmian, możliwości i bariery organizacji sieciowych
3. Technologia sieci i kultura co-opetition
4. Rola i znaczenie kapitału społecznego

Literatura

Powstawanie nowego paradygmatu rozwoju organizacyjnego: Partnerstwo i konkurencyjność w sieci .

W opracowaniu przedstawiono uwarunkowania i możliwości powstawania nowego paradygmatu organizacyjnego w teorii i praktyce zarządzania współczesnymi organizacjami. W odniesieniu do zarządzania strategicznego koncepcja tworzenia się nowego paradygmatu organizacyjnego została sformułowana w pracach Profesora Jana Stachowicza. Opracowanie skupia się na tezie, iż rozwój współczesnych form organizacji sieciowych jest możliwy tylko drogą wzajemnego integrowania struktury, strategii i kultury organizacyjnej. W procesie tym istotne znaczenie spełnia kapitał społeczny, którego szczególna rola polega na usuwaniu rozbieżności, pomiędzy opracowywaniem właściwej strategii a możliwością jej zrealizowania w warunkach procesów globalizacji. Konieczne są zmiany postaw i zachowań uczestników procesu społecznego gospodarowania, przejście do nowej filozofii organizowania działań ludzi, w pracę zespołową i wyzwalamie zaangażowania. Zmiany w kulturze organizacyjnej wymagają zaakceptowania nowych standardów racjonalności gospodarowania i zarządzania tym procesem. Właściwym modelem do stanowienia zmian na poziomie strategicznym i operacyjnym jest model co-opetition, determinujący proces tworzenia się przedsiębiorczej kultury wysokiej tolerancji niepewności.

1. Procesy globalizacji

Okres ostatniego dwudziestolecia XX wieku i pierwszej dekady XXI wieku to czas historyczny szybkich zmian w myśleniu o nowej roli i formie produktywnego działania przedsiębiorstwa. To czas zmiany paradygmatu rozwoju społeczno – gospodarczego i paradygmatu organizacyjnego w coraz bardziej dynamizującej się globalnej gospodarce. Szybki rozwój techniki oraz technologii informatycznych (komunikacyjnych) umożliwił transformację gospodarki przemysłowej w gospodarkę informacyjną; uruchomił proces „stawania się” społeczeństwa informacyjnego w skali globalnej.

Spółeczeństwo informacyjne „stwarza siebie” jako aktywny zbiorowy podmiot i buduje dla swej aktywności system społeczno – gospodarczy, odmienny od systemu przemysłowego – system oparty na technologiach informacyjnych oraz ich konfiguracjach sieciowych, umożliwiających szybsze zaspokajanie potrzeb społecznych i tworzenie bogactwa w globalnej skali.

„*Każde nowe stadium wzrostu staje się środowiskiem dla stadiów poprzednich*”¹ (McLuhan, 2001).

System gospodarki globalnej społeczeństwa informacyjnego oparty jest na założeniach instytucjonalnej, technologicznej i organizacyjnej zdolności działania i uruchamiania

¹ H.M.McLuhan: *Wybór tekstów*. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 2001, s. 394.

potencjału produktywności zawartego w dojrzałej gospodarce przemysłowej oraz w zasobach lokalnych różnych społeczności.

Wylanianie się w procesach „stawania się społeczeństwa” nowej struktury społecznej jest zróżnicowane w zależności od kultur narodowych i lokalnych oraz uformowanego w nich sposobu działania instytucji, przedsiębiorstw i organizacji. Proces ten, jako proces społeczno – gospodarczy, jest ściśle powiązany z wylanianiem się nowej formy rozwoju kapitalistycznego sposobu produkcji – gospodarki informacyjnej zwanej „informacjonizmem” (Castells, 2007), formy o zasięgu globalnym. Stosowanym pojęciem określającym nową organizacyjną formę gospodarowania, w ramach „informacjonizmu” czy „kapitalizmu postindustrialnego”, jest pojęcie „gospodarki sieciowej” (network economy).

Gospodarka przemysłowa – określona jako „industrializm”, poprzez sposób wytwarzania nadwyżki, „wykorzeniała” z pomocą rynku gospodarkę ze społeczeństwa zamieniając różne postacie kapitału (pracę ludzi, ziemię, pieniądź) w towary.

„W tradycyjnym rozumieniu postrzegaliśmy biznes jako: kupić tanio i sprzedać drogo. Nowe podejście definiuje biznes jako organizację, która tworzy wartość dodaną i kreuje bogactwo”

P.F.Drucker.

Współczesny rynek globalny i nowa kapitalistyczna forma rozwoju określana jako gospodarka sieciowa stwarza możliwości większej aktywności i upodmiotowienia społeczeństwa w procesie tworzenia bogactwa i podziału wartości dodanej.

Rozwój gospodarki informacyjnej (i jej sieciowej formy organizacyjnej) jest procesem globalizacji w tym sensie, że jest odczuwany, doświadczany i uświadamiany (pośrednio lub bezpośrednio) poprzez naciski, ograniczenia, konflikty i możliwości dotyczące rozwoju gospodarek lokalnych (narodowych, regionalnych, subregionalnych) oraz procesy dotyczące konieczności równoczesnego tworzenia nowych struktur społeczeństwa informacyjnego w procesach demokratyzacji, instytucjonalizacji i w procesach organizacyjnych wyzwających przedsiębiorczość. Zachodzą zasadnicze zmiany w sposobach i możliwościach komunikowania się, inwestowania kapitału i zdobywania wiedzy koniecznej w procesach gospodarowania i zarządzania przedsiębiorstwem. W procesach zmian społeczno-gospodarczych, poprzez interakcje procesów zmian przedsiębiorstw (restrukturyzacja, reorientacja strategiczna) z nowymi technologiami informacyjnymi, wyłoniła się nowa forma organizacyjna odpowiadająca współczesnej gospodarce wolnego rynku – przedsiębiorstwo sieciowe.

Istotnymi czynnikami stymulującymi globalny wzrost gospodarczy, tworzenie się społeczeństwa informacyjnego i gospodarki sieciowej opartej na wiedzy są procesy:

- demokratyzacji informacji, wynikające z postępu w technice i technologii informatycznej, co stwarza możliwość szybkiego komunikowania się, tworzenia sieci powiązań oraz współdziałania. Proces ten zmienia zasadniczo sposób postrzegania procesów, funkcji i roli zarządzania. Demokratyzacja informacji zmienia strukturę i procedury przepływu informacji oraz podejmowania decyzji. Wymusza decentralizację wiedzy i władzy tak, aby każdy podmiot – uczestnik procesu gospodarowania mógł dzielić się z innymi podmiotami wiedzą, doświadczeniem oraz innowacyjnymi pomysłami.

„Tym, co wyróżnia przedsiębiorstwo, jego szczególnym zasobem jest umiejętność wykorzystywania rozmaitych zasobów wiedzy”².

- demokratyzacji technologii – co oznacza, iż możliwości tworzenia bogactwa uległy geograficznemu rozproszeniu i są pochodną innowacyjności lokalnej w różnych dziedzinach działalności,
- demokratyzacji inwestowania – co oznacza, że stworzone zostały różne i większe możliwości dostępu do kapitału finansowego, inwestycyjnego, ludzkiego, intelektualnego. W procesie tym bardziej innowacyjne i przedsiębiorcze firmy będą miały większe możliwości tworzenia wartości dodanej i konkurencji na lokalnym i globalnym rynku.

Jakościowy skok technologiczny zwany rewolucją informacyjną oznacza możliwość pełnego wykorzystania stworzonego potencjału gospodarki przemysłowej jak również możliwości zmiany organizacyjnych form oraz instrumentów gospodarowania na formy oraz narzędzia jakościowo lepsze i bardziej komplementarne z rzeczywistością współczesnego rynku. Globalizacja mimo swych negatywnych oddziaływań, jako proces wyzwiania przedsiębiorczości jest procesem pozytywnym stwarzającym możliwości rozwoju organizacyjnego poprzez rozwój form współdziałania i partnerskiej współpracy.

Procesy przeobrażeń starych form organizacyjnych w organizacje sieciowe przyczyniają się do:

- obniżenia barier wejścia na rynek we wszystkich rodzajach biznesu a szczególnie do zmniejszenia kosztów tego wejścia,

² P.F.Drucker: *Skuteczne zarządzanie*. PWN, Warszawa 1976, s. 32.

- obniżenia barier w kontaktach z dostawcami i klientami, co pozwala rezygnować z produktów i usług nie przyczyniających się do tworzenia wartości dodanej i obniża znacząco koszty działań,
- wzrostu szybkości działań w efekcie wymiany informacji, transferu i tworzenia nowej wiedzy koniecznej w procesach operacyjnych i strategicznych przedsiębiorstw, co warunkuje poprzez wzajemną współpracę przedsiębiorstw i innych organizacji, wzrost ich konkurencyjności.

2. Logika zmian – możliwości i bariery organizacji sieciowych

Procesy społeczno – gospodarcze podlegają strukturalnie dominującej logice globalnej gospodarki, logice procesu globalizacji. Możliwości, które stwarza aktywność społeczeństwa informacyjnego i otwarty globalny rynek sprawiają, że współczesny kapitalizm – jako „informacjonizm” czy „postindustrializm” wyzwala przedsiębiorczość i rozprzestrzenia się dynamicznie. Logikę tego procesu odzwierciedla idea „twórczej destrukcji” J.A.Schumpeter`a, która obecnie ma większą możliwość urzeczywistnienia. *„Proces zmian przemysłowych (...) nieprzerwanie rewolucjonizuje strukturę gospodarczą od środka, niszcząc starą i tworząc nową. Proces tej twórczej destrukcji stanowi istotę kapitalizmu”* (Schumpeter, 1939). Twórcza destrukcja jest procesem, w którym konkurencyjna walka o uzyskanie rent zmusza przedsiębiorstwa do innowacji, odkrywania nowych technologii, stwarzania nowych produktów, usług i metod lub innowacyjnego wykorzystywania zasobów. Prowadzi poprzez te procesy, destabilizujące równowagę gospodarczą, do racjonalizacji gospodarowania i polepszenia wydajności gospodarki, jednocześnie niszcząc dotychczasową wiedzę.

Niezależnie od swej natury, poprzez tworzenie innowacyjnych produktów, doskonalenie technologii i metod produkcji oraz wprowadzanie nowych metod zarządzania przedsiębiorcy tworzą impuls do ciągłych zmian i powodują „nieustający wicher destrukcji kreatywnej”. Duch informacjonizmu to logika twórczej destrukcji polegająca na tworzeniu i szybkim rozpowszechnianiu innowacji. Innowacje zmieniają strukturę rynku oraz struktury organizacyjne przedsiębiorstw i instytucji.

W wyniku narastającego tempa przebiegu procesów globalizacji procesów dostosowawczych przedsiębiorstw (restrukturyzacje i reorientacje strategiczne) otoczenie (środowisko) biznesu

zaczęło się zmieniać radykalnie i od końca lat 80-tych XX wieku jak stwierdza P. Płoszajski, nastąpiły trudne czasy w zarządzaniu przedsiębiorstwami, spowodowane kryzysem zasad obowiązujących w gospodarce przemysłowej. P. Płoszajski (2002) wymienia trzy główne cechy współczesnego otoczenia (środowiska) biznesu:

- **zmiana** - fundamentalna zmiana postrzegania roli czasu i wiedzy w zarządzaniu, skrócenie czasu tolerancji na błędy,
- **złożoność** - fundamentalna zmiana w postrzeganiu struktury rzeczywistości globalnej i przebiegu procesów.
Wytworzył się obraz końca epoki stabilnego wzrostu i niepewnej przyszłości. Występuje krótkookresowa nieciągłość procesów rozwojowych jako synergiczny efekt równoczesnej zmienności i złożoności procesów, przy braku skutecznych instrumentów do radzenia sobie z nieliniowością procesów, stosowane są strategie zarządzania na krawędzi stabilności i chaosu;
- **globalizacja** – wzrost intensywności działań o zasięgu globalnym (swobodny przepływ informacji i kapitału); relacje między firmami i procesami są nie tylko globalne lecz następuje również wzrost intensywności wewnętrznych połączeń w przedsiębiorstwach oraz w relacjach między organizacyjnymi (na poziomie lokalnym, regionalnym).

Według Płoszajskiego³ najważniejszym wyzwaniem dla zarządzania „na poziomie zarówno globalnym, jak i lokalnym jest dzisiaj synergiczny efekt połączonego oddziaływania zwiększonej złożoności i zmienności. Przejawia się on w zjawisku krótkookresowej nieciągłości procesów rozwojowych, które na długo pozostanie już stałym elementem rzeczywistości ekonomicznej i społecznej”.

W wyniku procesów globalizacji nieliniowość procesów i związany z tym wzrost nieprzewidywalności i niepewności rozwoju stały się zjawiskiem wszechobecnym. Globalizacja skutkuje wzrostem złożoności i natężenia konkurencji oraz nieciągłością i nieprzewidywalnością otoczenia gospodarczego. Nadmiar informacji wymaga nieustannego ich selekcjonowania oraz interpretowania w procesach zarządzania.

Podstawowe ramy koncepcyjne opisujące procesy rynkowe i gospodarowania charakteryzowały środowisko społeczno – gospodarcze człowieka zwykle trójwymiarowo. Józef Kozielecki (1975) opierając się na pracy R.A. Howarda (1968) opisuje środowisko decyzyjne jako przestrzeń trójwymiarową określoną trzema cechami mierzalnymi (wektorami): niepewnością, dynamiką i złożonością.

³ P. Płoszajski: *Organizacja przyszłości: przerażony kameleon*. Szkoła Główna Handlowa. Warszawa (materiały internetowe).

Każde więc środowisko społeczno – gospodarcze jako środowisko decyzyjne charakteryzuje się:

- określonym stopniem niepewności (występują zdarzenia, których nie można z całkowitą pewnością przewidzieć),
- określonym stopniem dynamiki zmian (występują modyfikacje i przeobrażenia wraz z upływem czasu),
- określonym stopniem złożoności (środowisko jest tym bardziej skomplikowane im więcej trzeba uwzględnić istotnych zmiennych jego opisu)⁴.

Konieczność aktywności w takim środowisku zawsze stwarzała różne organizacyjne formy współpracy. Możliwość szybkiego działania i konkurencji w skali globalnej spowodowała, że sieciowe formy organizacyjne stały się bardziej funkcjonalne w procesie tworzenia i rozpowszechniania innowacji na rynku. Zdolność do szybkiego łączenia rozproszonych elementów w „cyberprzestrzeni” oraz ich twórczego aktywizowania do działań tworzących wartość dodaną określa istotę wirtualnej organizacji sieciowej.

Rozwój społeczeństwa postindustrialnego tworzy środowisko biznesu o wirtualnej kulturze organizacyjnej i wirtualnej sieciowej organizacji. Przez pojęcie organizacji wirtualnej rozumie się sieć połączonych relacjami instytucji (lub ich części) firm, zespołów i osób zlokalizowanych w różnych miejscach, zorganizowanych w luźno związanych, nieprzejrzystych strukturach, które łączą wspólne cele wartości i działania ukierunkowane na klienta – odbiorcę usług i produktów⁵. Wirtualność (od łac. virtus) oznacza mogący zaistnieć, potencjalnie możliwy, ale także dzielny - ujawniający swą aktywność, gdy zaistnieje możliwość, okazja. Organizacja wirtualna funkcjonuje w wirtualnej rzeczywistości, jej struktura jest „tym-czasowa”, ciągle się zmieniająca (dynamiczna i złożona, czyli kompleksowa).

Organizacja wirtualna jest strukturą elastyczną, bazuje na wykorzystaniu elektronicznych środków wymiany danych i informacji. W rzeczywistości wirtualnej organizacyjne rezultaty osiągane są głównie przez podejmowanie inicjatyw oraz ich realizacja w odpowiedzi na szybko zmieniające się potrzeby rynku. Efekty osiągane są głównie dzięki pracy twórczej, intelektualnej. Sieci współpracy tworzą wirtualną przestrzeń i potencjalne możliwości budowania ekonomicznej wartości dodanej.

⁴ J.Kozielecki: *Psychologiczna teoria decyzji*. PWN Warszawa, 1975, s. 51 – 52.

⁵ Por. P.Płoszajski: *Organizacja przyszłości ...* op. cit.

Według określenia European Commission „*Sieci współpracy są formalnymi i nieformalnymi organizacjami ułatwiającymi wymianę informacji i technologii oraz pielęgnującymi różnego rodzaju formy koordynacji oraz współpracy w klastrze*” (np. izby handlowe, rzemieślnicze, stowarzyszenia absolwentów, stowarzyszenia przedsiębiorców)⁶. Nie każda sieć współpracy jest klastrem, lecz każdy klaster zawiera sieć współpracy.

Strategia organizacji sieciowych

Gdy relacje, między co najmniej dwiema firmami wykraczają poza zwykłe transakcje handlowe i przekształcają się we wspólną realizację jakiegoś konkretnego celu (przedsięwzięcia, projektu, zamierzenia) mamy do czynienia z siecią współpracy, porozumieniem partnerskim lub aliansem (sojuszem). Strategię ogólną takiego porozumienia nazywamy strategią na poziomie sieci. Strategia ta polega na:

- ustawieniu sieci współdziałających przedsiębiorstw względem otoczenia,
- ustawienia każdego przedsiębiorstwa sieci względem otoczenia,
- ustawieniu przedsiębiorstw sieci względem organizacji głównej – lidera.

Tworzenie strategii sieciowej następuje w warunkach redukcji nieokreśloności i złożoności, ograniczających niepewność:

- zróżnicowanych form sieciowej współpracy (alianсів, porozumień, fuzji, klastrów),
- w warunkach konieczności rozwijania procesów uczenia się organizacji i tworzenia nowej wiedzy,
- przy możliwościach dokonywania samoorganizacji.

Tworzenie organizacji sieciowych wymaga redefinicji dotychczasowej strategii organizacji. Dotychczasowe spojrzenie na zarządzanie strategiczne polegało na definiowaniu strategii organizacji autonomicznej decyzyjnie i dość wyraźnie oddzielonej od otoczenia. W wyniku wzrostu złożoności i nieokreśloności działań konieczny jest większy nacisk na formułowanie strategii w warunkach wirtualnego oraz mało przejrzystego funkcjonowania sieci współpracy, klastrów, aliansów i fuzji, w konieczności przyspieszania działań innowacyjnych.

Proces tworzenia innowacyjnych strategii powinien być uporządkowany, a opracowany w jej wyniku model biznesu musi przejść pozytywnie trzy testy dobrej strategii:⁷

- tworzyć wartość dla klientów i firmy (trwałą przewagę konkurencyjną),

⁶ European Commission: *Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks* p. 16.

⁷ K.Obłój: *Strategia organizacji*. PWE Warszawa 2007, s. 158.

- być spójny i powtarzalny – poszczególne działania winny wzmacniać swoją skuteczność,
- być trudny do imitacji przez konkurentów.

Struktury organizacji sieciowych

Różne formy struktur sieciowych opierają się na logice tworzenia względnie trwałych, autonomicznych i otwartych powiązań kooperacyjno – konkurencyjnych (co – opetition) pozwalających na wzmocnienie procesów innowacyjnych oraz konkurencyjności przedsiębiorstw. Struktura sieciowej współpracy w porównaniu z tradycyjnymi strukturami organizacyjnymi jest daleko idącą analogią - odpowiadającą aktywności współczesnego wolnego globalnego rynku.

Struktura sieciowa kwestionuje podstawowe zasady, na których zbudowano tradycyjne struktury organizacyjne formacji przemysłowej:

- hierarchię,
- koordynację pionową,
- ścisłą separację struktury organizacyjnej i otoczenia (jasne granice dla organizacji i domeny, dla redukcji nieokreśloności i ograniczenia złożoności),
- podział na pracowników koncepcyjnych i wykonawczych (kultura niskiej tolerancji, niepewności),
- trwałość i niezmienność struktury,
- jednolitość rozkazodawstwa (koncentracja, centralizacja wiedzy i władzy).

Struktura sieciowa jest antytezą biurokratyzacji procesów. Z założenia ma być strukturą elastyczną, zdebiurokratyzowaną:

- redukuje problem rozrostu biurokracji,
- miejsce ściślej kontroli i formalizacji zajmuje wewnętrzna samoorganizacja, zewnętrzna przedsiębiorczość (intrapreneurship) i samorządność w pracy zespołowej,
- hierarchię organizacyjną zastępuje *heterarchia*. Zamiast pionowo usytuowanych ośrodków władzy dominują kontakty poziome między równouprawnionymi ośrodkami wiedzy i władzy,
- substytutem władzy formalnej staje się przywództwo personalne w zespole, samokierowanie, samokontrola, kierowanie kolektywne, zespołowe,

- wzrasta znaczenie roli kierownika i zmienności ról (rola merytoryczna i doradcza, rola organizatora, rola opiekuna, wychowawcy, trenera) a maleje znaczenie tradycyjnych funkcji,
- następuje równoczesna integracja i decentralizacja specjalizacji, rośnie znaczenie wielospecjalizacji i poszerzania zakresu wiedzy.

Tworzenie organizacji sieciowych wymaga zmiany kultury organizacji, konieczna jest zmiana modeli myślowych dotyczących struktur, procedur, strategii organizacji i kultury organizacyjnej. Rolą kultury organizacyjnej jest wprowadzenie do organizacji sieciowej wzorców i norm, które rozproszą organizację wyposażą w świadomość bycia aktywną, zaangażowaną społecznością. Struktura i procedury muszą tworzyć możliwość sprawnego operowania wiedzą, pozwalającą tworzyć skuteczne strategie. Przedsiębiorstwo sieciowe tworzy nową wiedzę wówczas, gdy tworzy swą innowacyjną strategię.

Przepływ (transfer) wiedzy i tworzenie nowej wiedzy organizacyjnej ma fundamentalne znaczenie dla tworzenia wartości dodanej w warunkach globalizacji. Kluczowa kompetencja przedsiębiorstwa sieciowego w „rzeczywistość nieciągłości” staje się umiejętność szybkiego łączenia i wykorzystywania potrzebnych zasobów wiedzy oraz umiejętność dokonywania szybkich, kompleksowych zmian strategicznych, strukturalnych, proceduralnych, zmian w kulturze organizacji.

Ten kompleksowy i sieciowo powiązany proces wymaga budowania więzi zaufania wewnątrz organizacyjnego i między organizacyjnego. Struktury sieciowe stają się bardziej efektywne w działaniu, gdy relacje między partnerami współpracy oparte są na więziach wzajemnego zaufania.

Sieć jako całość (system) tworzy więzi współdziałania: psychologiczne, społeczne, gospodarcze. W sieciach gospodarujących można wyróżnić: więzi kooperacyjne (współpracy) i więzi informacyjne. Komunikacja wewnątrz organizacyjna (relacje informacyjne) i między organizacyjna to ruch (przepływ) informacji tworzący więzi stosunków między ludzkich, stwarzających poczucie bliskości, skłaniających do współpracy i budujących zaufanie.

S. Walukiewicz (2007) stwierdza, iż bliskość w kontekście tworzenia więzi współpracy jest pojęciem wielowymiarowym, subiektywnym, z własną historią w przeszłości, teraźniejszości i przyszłości⁸. M-P. Menzel (2006) rozróżnia i opisuje kategorię bliskości (proximity) między aktorami (w relacjach wewnątrz organizacyjnych i między organizacyjnych), które są

⁸ S. Walukiewicz: *Analiza systemowa kapitału społecznego i bliskości*. Instytut Badań Systemowych PAN, Warszawa. Seminarium 24.04.2007.

niezbędne dla transferu (wymiany) innowacji oraz wiedzy i tworzenia nowej wiedzy organizacyjnej. Rozróżnia on cztery rodzaje bliskości charakteryzujące relacje współpracy:

- bliskość technologiczna (BT) – może występować zarówno podczas współpracy partnerów, mającej na celu konieczność dokonywania zmian i racjonalizację dotychczasowej ścieżki rozwoju, jak również bez takiej konieczności. Bliskość technologiczna we współczesnych procesach gospodarowania jest bezpośrednio zorientowana na tworzenie innowacji.
- bliskość emocjonalna (BE) - to bliskość oparta na więziach społeczno-kulturowych; stwarza ją potrzeba komunikowania się i chęć wzajemnego zrozumienia oraz porozumienia partnerów sieciowej współpracy.
- bliskość przestrzenna (BP) – tworzy możliwość i wzmacnia zdolność bezpośredniego kontaktu aktorów zmian; nie musi mieć charakteru ciągłego, i może być okazjonalna,
- bliskość strukturalna (BS) - opisuje stopień ustrukturyzowania więzi współpracy między aktorami tej współpracy – stopień w jakim poszczególne struktury organizacyjne wpływają na kontakty oraz interakcje (stopień formalizacji współpracy). Im struktury są bardziej sformalizowane, tym mniejsza jest możliwość zaistnienia więzi bliskości w relacjach (układach) nieformalnych.

Menzel podkreśla, iż bliskość technologiczna oraz bliskość emocjonalna wpływają na samą istotę interakcji, na jej treść, na wzajemne zrozumienie. W relacjach sieciowej współpracy firm bliskość technologiczna i bliskość emocjonalna opisują bezpośrednie interakcje, które skutkują innowacjami Natomiast bliskość przestrzenna i bliskość strukturalna oddziałują na interakcje poprzez dostarczanie kontekstu (formy) – ram instytucjonalnych, w jakich zachodzi proces współdziałania.

W psychologii postaci, w grupowaniu i strukturalizacji elementów postrzeganych stosowane są cztery zasady charakteryzujące relacje: bliskość, podobieństwo, ciągłość i zamykanie (Hilgard, 1972).

Na gruncie psychologii osobowości bliskość emocjonalna związana jest z potrzebami społecznymi, jako stanami zależności podmiotu od innych ludzi w danej społeczności.

Potrzeby społeczne obejmują przede wszystkim potrzebę kontaktu emocjonalnego, istotnego do kształtowania więzi i rozwoju społecznego człowieka; ukształtowania jego postaw życiowych (Obuchowski 1985, 2000). Na bazie potrzeby kontaktu emocjonalnego w toku rozwoju społecznego człowieka kształtuje się jego osobowość i postawy oraz formuje się potrzeba miłości, potrzeba uznania, współpracy, rywalizacji czy też walki (Obuchowski, 1982).

Barierzy tworzenia struktur sieciowych

Występowanie sieci współpracy (produkcyjnych, innowacyjnych, wiedzy) w postaci aliansów strategicznych, wzajemnych porozumień czy klastrów charakteryzuje rozwój gospodarek rozwiniętych i konkurencyjnych w skali globalnej. W Polsce w okresie transformacji również rozpoczęto tworzenie organizacji sieciowych. W gospodarkach peryferii, o mniejszym potencjale wiedzy i kapitału powstają duże bariery tworzenia sieci współpracy. Mamy tu do czynienia zarówno z konfliktami interesów lokalnych oraz konfliktami wynikającymi ze zjawiska „*asymetrii racjonalności*”. Mimo wielu pozytywnych aspektów, proces globalizacji ma swoją negatywną stronę – unicestwia lokalność, z której bierze się większość kulturowych innowacji; unicestwia lokalny czas i lokalną przestrzeń gospodarowania oraz lokalną racjonalność. Wnosi konieczność szybkiej reorientacji, która aby była sprawna i skuteczna wymaga wiedzy i kompetencji.

Jak stwierdza J.Staniszkis (2003) „*Globalizacja stała się szczególnym mechanizmem selekcyjnym narzucającym peryferiom i półperyferiom procedury i instytucje racjonalne*” z perspektywy gospodarek rozwiniętych kapitalizmu postindustrialnego nastawionego na globalną ekspansję.

Globalny proces gospodarczy realizuje się na rynkach o odmiennym poziomie rozwoju. Kraje wysoko rozwinięte stosują przemoc strukturalną (jako formę władzy strukturalnej), która przeorientowuje aktywność, zasoby i rynek systemu gospodarczego mniej rozwiniętego, na rzecz pracy dla systemu o wyższym poziomie rozwoju. Zaistniały nowe możliwości „*globalnego dyscyplinowania i selekjonowania procedur i rozwiązań instytucjonalnych, które cechuje szczególnie asymetria racjonalności. Narzuca się bowiem w sposób dyskretny standardy racjonalności dotyczące stopnia rozwoju innego niż ten, na którym znajdują się odbiorcy owych rozwiązań*”⁹.

⁹ J.Staniszkis: *Władza globalizacji*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2003, s. 20 – 21.

Jak konstatuje Staniszkis (2003) asymetria racjonalności niesie negatywne konsekwencje dla krajów mniej rozwiniętych gospodarczo:

- osłabienie powstawania struktur akumulacji kapitału zdolnych do samoistnej reprodukcji i generowania innowacji,
- deformacje dyskursu publicznego utrwalającą systemową niesterowność,
- głębokie zakłócenia systemowej samoregulacji, co pogłębia chaos i nasila niepewność działania,
- korozję elementarnych podstaw porządku publicznego.

W pracach socjologów podkreśla się od dawna, iż przemianom ustrojowym (radikalne przejście w procesie transformacji systemowej od realnego socjalizmu do systemu wolnorynkowej liberalnej demokracji) towarzyszy destrukcja normatywności będąca ciągłym procesem doprowadzającym do anomii społecznej. Szybkim zmianom społeczno – gospodarczym towarzyszy, bowiem atrofia więzi moralnej w różnych społecznościach (Sztompka, 1999). Atrofia więzi społecznej obniża potencjał kapitału społecznego. Przejawami tego zjawiska są postępujące procesy zanikania w społeczeństwie powinnościowych norm moralnych, co prowadzi do kryzysu tożsamości jednostek i instytucji. Trzy najważniejsze przejawy atrofii więzi społecznych wg P.Sztompki¹⁰, to:

- **atrofia zaufania** – w relacjach międzyludzkich i między organizacyjnymi prowadząca do rozpowszechnienia się *kultury cynizmu*,
- **atrofia lojalności** – powodująca przyzwolenie społeczne na wykorzystywanie innych, kłamstwo oraz rozmycie wzajemnych zobowiązań w relacjach społecznych, co doprowadza do rozpowszechnienia się *kultury manipulacji*,
- **atrofia solidarności** – która oznacza akceptację społeczną dla skrajnego egoizmu, prowadzi do defensywnej izolacji jednostek, braku współdziałania, indyferentyzmu wobec problemów życiowych innych ludzi oraz ignorowania interesów innych grup, co stwarza *kulturę obojętności*.

Richard Sennett (2006) wyróżnia trzy istotne cechy współczesnego dynamicznego kapitalizmu:

- nieustanne przeprojektowywanie instytucji (restrukturyzacja, reengineering, reorganizacja, reorientacja),

¹⁰ P.Sztompka (red.): *Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1999.

- koncentracja władzy przy równoczesnej decentralizacji, co wymaga większych kompetencji menedżerów w wielu węzłach sieci. W praktyce polega to na kontroli i egzekwowaniu odgórnie wyznaczanych celów i zadań od zespołów, bez ich negocjowania,
- elastyczna (dynamiczna) specjalizacja produkcji – dołączalność nowych specjalizacji, które podnoszą wartość, a pozbywanie się specjalizacji nie generujących większej wartości.

Czynniki te obrazują wymóg procesu dokonywania w organizacjach i instytucjach nieustannych, szybkich zmian zachodzących pod wpływem rynku oraz w wyniku wprowadzania innowacji technologicznych, organizacyjnych i inwestycyjnych. Szybkie zmiany strukturalne, przeprowadzane w rozwiniętych gospodarkach spowodowały, że model dawnej, ukształtowanej na wzór piramidy, sztywnej struktury organizacyjnej został zastąpiony modelem amorficznej, skomplikowanej, lecz elastycznej struktury sieciowej, której zmienność i mała przejrzystość nadaje jej dynamicznego charakteru. Socjolog R. Sennett (2006a) na podstawie swych badań i analiz określa trzy zasadnicze cechy, jakie wynikają z przemian strukturalnych instytucji współczesnego kapitalizmu, w formy struktur sieciowych. Są to trzy deficyty społeczne osłabiające poziom potencjału kapitału społecznego:

- deficyt lojalności wobec instytucji i organizacji, gdy tymczasem lojalność w warunkach silnej konkurencji jest niezbędnym warunkiem przetrwania,
- deficyt zaufania wobec partnerów współpracy, w wyniku. często zmieniających się zespołów zadaniowych oraz w relacjach osobowych i między organizacyjnych, nastawionych na krótkoterminowe osiągnięcie korzyści w dokonywanych transakcjach i zawieranych kontraktach biznesowych,
- deficyt wiedzy organizacyjnej (instytucjonalnej), będący skutkiem dużej zmienności partnerów biznesowych oraz rotacji pracowników w wyniku ciągłych restrukturyzacji i przyspieszania działań.

Deficyt zaufania, lojalności i wiedzy organizacyjnej powoduje brak zaangażowania pracowników i spadek poziomu efektywności grup organizacji i instytucji.

Sennett stwierdza, iż współczesne rozwiązania organizacyjne w ustroju kapitalizmu wolnorynkowego prowadzą do *korozji charakteru* zarówno menedżerów jak i pracowników.

Określa charakter jako etyczną wartość, której podporządkowane są pragnienia ludzi i relacje z innymi. Charakter w stosunkach organizacyjnych i relacjach między organizacyjnymi, który wyraża się w lojalności i wzajemnych zobowiązaniach, w stosowaniu odroczonej gratyfikacji (Sennett, 2006), kształtuje silnie tożsamość jednostek i organizacji i decyduje o poziomie potencjału kapitału społecznego. W swych rozważaniach podkreśla także, iż okres elastycznych specjalizacji i nieustannych reorganizacji przedsiębiorstw doprowadził do zaniku norm społecznych, cenionych jako wartości instrumentalne: lojalności, zaufania i kompetencji. Radykalne zmiany społeczno – gospodarcze doprowadziły do przerwania ciągłości przekazu kulturowego, obniżania się poziomu kapitału społecznego, a co z tym związane braku zaangażowania pracowników. Kapitał społeczny jest tu rozumiany jako poziom zaangażowania ludzi w pracę lub w podejmowanie określonych przedsięwzięć; jest on bowiem funkcją danej struktury społecznej, dostarczającej określonych korzyści grupie społecznej lub społeczeństwu.

Radykalne zmiany destabilizują zatem również procesy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarkach rozwiniętych. J.Sterman z Massachusetts Institute of Technology prowadził badania nad zdolnością menedżerów do uczenia się w długim okresie czasu. Postawił tezę, iż w złożonym i dynamicznym środowisku im bardziej ktoś jest doświadczony, tym gorzej radzi sobie z przyszłością.

Najważniejsze wnioski wynikające z badań Sterman`a (2000)¹¹.

- 1. Nawet na doskonale funkcjonujących rynkach już niewielki poziom złożoności powoduje duże i systematyczne odchylenia od zachowań racjonalnych.*
- 2. Nie ma dowodów na dopasowanie „regul” w miarę wzrostu stopnia złożoności zadania. Gdy otoczenie jest skomplikowane, ludzie raczej zwracają się ku prostym zasadom, które ignorują opóźnienia i sprzężenia zwrotne, co prowadzi do pogorszenia wyników.*
- 3. Jednostki budując nowe programy, uśredniają przeszłe wartości. W rzeczywistości mniej czasu poświęcają podejmowaniu decyzji na rynkach złożonych niż na prostych.*
- 4. Gorsze wyniki, jakie ludzie uzyskują w bardziej złożonym otoczeniu, nie poprawiają się wraz z nabywaniem doświadczenia. Ludzie coraz słabiej reagują na krytyczne*

¹¹ J.D.Sterman; *Business Dynamic: systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Irwin Mc Graw-Hill, New York 2000, za: R.Foster i S.Kaplan *Twórcza destrukcja. Dlaczego firmy nastawione na stopniowe ulepszanie swojej działalności nie mają szansy przetrwać – i jak je skutecznie przekształcać*. Wydawnictwo Galaktyka S-ka z o.o. Łódź 2003, s. 65-66.

zmiennie i coraz częściej popełniają błędy prognostyczne – dotychczasowa wiedza zabija w nich zdolność do prawidłowego działania w złożonych warunkach.

5. *Większość osób nie uczy się, jak poprawiać wyniki w złożonym otoczeniu. W stosunkowo prostych warunkach – gdy nie występują opóźnienia i sprzężenia zwrotne – ludzie znakomicie stosują regułę „nicnierobienia”, natomiast w sytuacjach złożonych ta sama reguła prowadzi ich na manowce. Podejmowane (w takich uwarunkowaniach, sytuacjach trudnych) przez ludzi próby utrzymania kontroli nad systemem przynoszą skutki odwrotne do zamierzonych.*

Niemожność dokonywania zmian w kulturze organizacji, szczególnie w obliczu wyraźnych sygnałów zagrożeń ze strony rynku określa się nazwą *blokada kulturowej*. Blokada kulturowa oznacza skostnienie przedsiębiorstwa, zastyganie w działaniach rutynowych i niezdolność do efektywnego organizacyjnego uczenia się w działaniu. Osłabia zdolność przedsiębiorstwa do twórczego generowania pomysłów, tworzenia innowacji i przedsiębiorczych działań w ich rozprzestrzenianiu.

Sytuacja ta, utrzymująca się jeszcze nadal w codziennej praktyce wielu przedsiębiorstw znajduje źródło swego uzasadnienia w teoretycznej koncepcji H.A.Simona oraz J.G.Marcha¹² (1964) wyjaśniającej *zasadę ograniczonej racjonalności* zachowań organizacji i przebiegu procesu zarządzania. Zasada ta przeczy przyjmowanemu wcześniej modelowi organizacji mechanistycznej (traktowanej jako „racjonalna maszyna”) i głosi, iż w zdecydowanej większości przypadków racjonalność zachowań całej organizacji i przebiegu procesów zarządzania nie jest optymalna, lecz tylko zadowalająca.

R.Foster i S.Kaplan (2003) wyróżniają pięć istotnych przyczyn blokady kulturowej¹³:

- nieadekwatność modeli myślowych (konceptualnych) w stosunku do rzeczywistości,
- niesprawne systemy informacyjne (relacje komunikowania),
- skostnienie zdolności decyzyjnych i procesów podejmowania decyzji (kryteria, miary i normy w systemach planowania i kontroli),
- biurokratyczne zastyganie w rutynowych procedurach i działaniach (zasoby ludzkie, polityka kadrowa i płacowa, procedury oceny),
- nieskuteczne procesy, systemy i metody kontroli strategicznej i operacyjnej.

¹² porównaj J.G.March, H.A.Simon *Teoria organizacji*. PWN Warszawa 1964 oraz H.A.Simon *Działania administracji*. PWN Warszawa 1976.

¹³ R.Foster, S.Kaplan: *Twórcza destrukcja ... op. cit.*

Współczesne organizacje (przedsiębiorstwa, instytucje) działające w sieci muszą być coraz częściej postrzegane kompleksowo, holistycznie, systemowo, podczas gdy w znaczeniu prawnym, instytucjonalnym a nawet kulturowym i strategicznym całości już zwykle nie stanowią. Oprócz stosowania podejścia systemowego konieczne jest stosowanie podejścia sytuacyjnego, prowadzenie analiz jakościowych i dokonywanie opisów dobrych praktyk.

Bariery poznania sieci

Można wskazać kilka charakterystycznych cech organizacji sieciowych, które w istotny sposób utrudniają jej poznanie:

- (1) Sieć jest otwarta, elastyczna i pozbawiona wyraźnych granic.
- (2) Sieć jest zdecentralizowana i zderegulowana.
- (3) Sieć funkcjonuje w warunkach nierównowagi przepływu zasobów.
- (4) W sieci dokonuje się transfer informacji, wiedzy, władzy i wzorów kulturowych.
- (5) Sieć znajduje się w nieustannym procesie zmian (nieustannie pulsujące pole aktywności).
- (6) W sieci następuje rozproszenie wiedzy i władzy jak też ich integracja.

3. Technologia sieci i kultura co-opetition

Rozwój technologii informatycznych i możliwości szybkiego komunikowania się a także otwarcie się wielu państw i gospodarek narodowych na wolny handel i konkurencję przyspieszyły możliwość globalnego przepływu kapitału i zdynamizowały struktury podstawowych podmiotów gospodarowania w procesie tworzenia wartości dodanej. Wolny kapitał inwestycyjny, przemieszcza się z rynków finansowych krajów rozwiniętych gospodarczo, do krajów gdzie jest go za mało, ponieważ tam uzyskuje się wyższą stopę zwrotu z inwestycji. Przemieszczeniu się kapitału finansowego towarzyszy jednocześnie przepływ innowacyjnych technologii oraz transfer wiedzy i umiejętności techniczno – produkcyjnych. Wymaga to równocześnie przyswojenia innych standardów racjonalności gospodarowania i podnoszenia na wyższy poziom umiejętności menedżerskich.

Według określenia M.Castells'a (Castells, 2007) „*Przedsiębiorstwo sieciowe materializuje kulturę globalnej gospodarki informacyjnej: przekształca sygnały w towary, poprzez przetwarzanie wiedzy*”¹⁴. Oznacza to, iż podstawą efektywności przedsiębiorstwa sieciowego

¹⁴ M.Castells: *Społeczeństwo sieci*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2007, s. 179.

(np. klastra) jest sieć współpracy pozwalająca wspólnie kreować nową wiedzę i przetwarzać ją w towary i usługi sprzedawane na rynku i tworzyć wartość dodaną. Sieć współpracy oparta na technologii informatycznej, daje wzorzec szybkiego działania, którego skuteczność warunkowana jest wiedzą, zaufaniem i elastyczną strukturą powiązań.

Doskonalenie intuicji jest sprawą ściśle związaną z techniką – twierdził Marshall McLuhan (1975). Ze skróceniem drogi od pomysłu do wytworu, sprzedaży go na rynku i uzyskania nadwyżki, jako wartości dodanej ściśle związany jest postęp w zakresie organizacji i zarządzania procesami innowacyjnymi i produkcyjnymi. Współcześni menedżerowie stali się funkcjonariuszami współczesnej techniki i technologii, której imperatywem jest nieustanna zmiana. Technika to sztuka operowania materia. Technologie zaś można zdefiniować *sensu largo* jako wypracowane społeczne sposoby osiągania celów (Lem, 1983) czy też jako działania w sieci relacji wykonywane celem realizacji zaprogramowanych zadań i zmian.

Komunikacja, twórczość i rozwój przedsiębiorstw sieciowych muszą występować razem. Technologia informatyczna (informacyjna, komunikacyjna) tworzy nowe podstawowe założenia na wszystkich poziomach struktury sieciowej i odnosi się do wszystkich wspólnie realizowanych przedsięwzięć. Będzie ona całkowicie destrukcyjna dla tradycyjnej kultury przedsiębiorstwa, jeśli strategie i procesy zmian w przedsiębiorstwach oraz ich cele nie zostaną dopasowane do zasad działania nowej technologii. Innowacje w procesach (praktyce) zarządzania są o wiele ważniejsze i stają się kluczem do przyspieszenia i podtrzymania innowacji produktowych.

Jedną z głównych przesłanek współczesnego paradygmatu rozwoju organizacyjnego i zarządzania strategicznego (dotyczącą rozwoju innowacyjności, wyzwiania przedsiębiorczości i efektywności procesu gospodarowania przedsiębiorstw oraz kształtowania konkurencyjności) jest konieczność właściwego spełnienia przez współczesne przedsiębiorstwa potrzeb społecznych, ze względu na realne możliwości tworzenia dodatkowych wartości (wartości dodanej) dla wszystkich głównych uczestników procesu gospodarowania (w tym: akcjonariuszy, klientów, pracowników, dostawców, menedżerów, społeczności lokalnej).

Proces ten, w warunkach gospodarki globalnej, wymaga przyspieszenia budowania potencjału rozwojowego przedsiębiorstw i wiąże się bezpośrednio z dążeniem do:

- wzrostu zyskowności ekonomicznej przez obniżanie kosztów produkcji i pracy, poprzez wprowadzanie innowacyjnych technologii, działania w zakresie outsourcingu i offshoringu oraz dołączalności nowych specjalizacji, zapewniających możliwości wzrostu przychodów, zysków i bazy kapitałowej przedsiębiorstwa,

- budowania różnych form sieciowej współpracy partnerskiej w procesach gospodarowania,
- obniżania niepewności i ryzyka gospodarowania w sieci powiązań głównych interesariuszy danego przedsiębiorstwa oraz kontrolowania ryzyka poprzez wspomaganie procesów integracyjnych i budowanie relacji zaufania.

Możliwość szybkiego budowania potencjału wzrostu w organizacjach sieciowych, a tym samym kreowania nowej wartości dodanej i tworzenia przewagi konkurencyjnej zasadza się na trzech procesach strategicznych:

- tworzeniu dynamicznej specjalizacji budującej potencjał innowacyjny, skupianie się w tym celu na obszarach potencjału światowej klasy,
- tworzeniu zdolności połączeń i ich koordynacji tj. poznawanie sposobów uzyskiwania dostępu i mobilizowania zasobów innych wyspecjalizowanych firm w celu wytwarzania większej wartości dodanej dla klientów (poprzez wsparcie własnych procesów operacyjnych i zwiększania wartości własnych specjalizacji),
- wspomaganiu przyspieszonego budowania własnego potencjału innowacyjności i wzrostu poprzez bliską współpracę z innymi wyspecjalizowanymi firmami i wzajemne mobilizowanie się do szybszego osiągnięcia lepszych wyników¹⁵.

Procesy komunikacji w strukturach sieciowych są podporządkowane głównie technologii informatycznej, co stwarza możliwość szybkiego działania operacyjnego i uzyskiwania krótkofalowych korzyści. Jak piszą J.Hagel III i J. Seely Brown (2006): zrównoważenie imperatywu szybkiego działania i przyjętego długofalowo kierunku strategicznego wymaga zastosowania podejścia strategicznego koncentrującego się na dwóch różnych horyzontach czasowych oraz ich koordynacji w procesie zarządzania.

Model zarządzania odzwierciedlający strategiczne podejście do przyspieszonego budowania potencjału konkurencyjności i kooperacji w przedsiębiorstwach sieciowych opisanych przez akronim FAST, uwypuklający jego cztery główne komponenty¹⁶:

- **koncentrację (Focus)** – oznaczającą potrzebę opracowania długookresowych strategii pozycjonowania, które przyspieszą budowanie potencjału w sieciach procesów (współdziałania) i zwiększa wartość głębokiej specjalizacji poszczególnych firm,

¹⁵ Por. J.Hagel III, J.Seely Brown: *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*. Wydawnictwo HELLION, Gliwice 2006, s. 37.

¹⁶ J.Hagel III, J.Seely Brown: *Organizacja jutra.*, op cit. s. 203.

- **przyspieszenie** (Accelerate) – oznacza skupienie uwagi na szybkich działaniach operacyjnych (podejmowanych w krótszym okresie), które w efekcie powinny umożliwić zajęcie pożądanych pozycji rynkowych. Działania te przejawiają się we wsparciu ograniczonej liczby inicjatyw operacyjnych, mających mobilizować komplementarne zasoby w sieciach procesów,
- **umacnianie** (Strengthen) – odnosi się do krótkofalowych wysiłków racjonalizujących, zmierzających do usunięcia barier dla jeszcze szybszego działania poprzez umocnienie siatek funkcjonalnych wspierających sieci procesów,
- **powiązanie wszystkich elementów** (Tie it all together) – podkreśla znaczenie efektywnej integracji trzech pozostałych komponentów w organizacjach sieciowych w celu zintensyfikowania procesu poszerzania wiedzy i przyspieszania budowania potencjału w sieci współpracujących firm, instytucji i organizacji.

Zarządzanie procesem przyspieszonego budowania potencjału sieci wymaga koordynacji i równoważenia interesów pojedynczego partnera i interesów całej sieci procesów współpracy - mobilizującej komplementarne zasoby w różnych firmach, organizacjach i instytucjach.

Kultura co-opetition

W Polsce małe i średnie przedsiębiorstwa, w sytuacji nasilającej się konkurencji dużych przedsiębiorstw i koncernów, działających na globalnym rynku, stoją wobec konieczności poszukiwania rozwoju swej innowacyjności i aktywizują się do podjęcia wyzwania konkurencyjnego ze szczebli lokalnych, regionalnych. Powstają inicjatywy formowania różnego rodzaju sieci porozumień dla współdziałania w zgrupowaniach branżowych i międzysektorowych.

Tworzenie wspólnych (społecznych) korzyści zależy od skutecznego połączenia kompetencji różnych aktorów, w ramach różnych form sieciowej partnerskiej współpracy i współdziałania (sojusze, alianse strategiczne, porozumienia, koalicje, partnerstwo wertykalne, klastry) jak też od zdolności do organizowania i rozwijania współpracy i współuczestnictwa w innowacyjnych formach powiązań partnerskich.

W gospodarkach rozwiniętych, w miarę jak konkurencja rozszerzała się z poziomu krajowego na poziom międzynarodowy i globalny oraz pojawiali się nowi konkurenci zaczęły zmieniać się zasady paradygmatu dotyczące wzajemnej rywalizacji firm. Stary paradygmat

rozwoju organizacyjnego i zarządzania strategicznego głosił konieczność zdobywania i utrzymywania wysokiej pozycji konkurencyjnej. Nowy paradygmat zakłada budowanie i utrzymywanie wysokiej pozycji konkurencyjnej w oparciu o kooperację partnerską.

Działania bezpośrednich konkurentów, których produkty i usługi wzajemnie się uzupełniają, mogą tworzyć nowy wzbogacony, innowacyjny produkt lub usługę. Ten innowacyjny proces przyczynia się do zwiększenia wielkości całego rynku oraz tworzenia większej wartości dodanej zarówno dla inwestorów i klientów jak i dla współpracujących w tym zakresie firm i organizacji (komplementariuszy).

B.Nalebuff i A.Brandenburger (1995,1996), odwołując się do teorii gier, przedstawili swą teorię ko-rywalizacji (Theory of Co-opetition)¹⁷ łącząc ideę konkurencji i kooperacji. Praktyczne aspekty zastosowania tej teorii do działań biznesowych charakteryzuje akronim – PARTS – jako system analizy wartości obejmujący pięć elementów oraz wzajemne interakcje między nimi: gracze, wartość dodana, reguły gry, taktyki, zakres określający granice gry + suma części (Players, Added Values, Rules, Tactics, Scope + Sum of PARTS).

Konkurencja w tym modelu dotyczy sposobu uzyskiwania przez partnerów określonej części wartości dodanej a kooperacja dotyczy sposobu tworzenia całości wartości dodanej w sieci współpracujących partnerów (wspólna strategia rozwoju).

W procesie analizy sieci wartości (value net) i odkrywania opcji kontynuacji lub zmiany gry wygrywająca strategia polega na aktywnym kształtowaniu gry rynkowej a nie na biernym udziale w grze. Gra co-opetition, zamiast gry konkurencyjnej o sumie zerowej (sytuacja „wygrany-przegrany”, proponuje skupianie uwagi i koncentrowanie się na wspólnym tworzeniu nowej wartości dodanej, pochodzącej z innowacji (sytuacja „wygrany-wygrany”), która charakteryzuje proces współzawodnictwa. Gra rynkowa jako seria komplementarnych transakcji, prowadzących do wyboru właściwych strategii, jest tu systemem celowego i planowego (racjonalnego ze względu na tworzenie wartości) działania w procesie organizacyjnego uczenia się uczestników gry.

Analiza co-opetition - wzajemnej współpracy (cooperation) i konkurencji (competition) obejmuje następujące komponenty:

- GRACZE (Players) – występuje pięć kategorii graczy: klienci, dostawcy, konkurenci substytucyjni (substytariusze), konkurenci komplementarni (komplementariusze) oraz firma biorąca udział w grze.

¹⁷ B.J. Nalebuff, A.M. Brandenburger: *Co-opetition*, Harper Collins, New York 1996 oraz A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff: *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, "Harvard Business Review", July – August 1995 (tekst polski zobacz wykaz literatury [1]), także K.Obłój: *Strategia organizacji*, op.cit. s.258-261.

- **WNOSZONE WARTOŚCI (Added values)** – wartość wnoszoną przez gracza określa się przez porównanie wartości wnoszonej przez wszystkich uczestników danej gry z wartością tworzoną przez graczy, gdy dany gracz w niej nie uczestniczy.
- **REGUŁY GRY (Rules)** – przestrzegane, stosowane i zmieniane przez graczy zasady gry, które determinują sposób rozgrywania gry, ograniczając swobodę działania uczestników gry.
- **TAKTYKI (Tactics)** – określają sposób postrzegania gry przez jej uczestników i postrzegania niepewności w toczącej się grze (świadomość, wiedza, umiejętności, postawy i zachowania). Taktyki to działania mające na celu wywieranie wpływu na percepcję graczy odnośnie do: wnoszonej przez nich wartości dodanej, postrzegania sytuacji innych graczy, stosowanych reguł gry - dla zmiany ich postaw i zachowań w procesie współdziałania.
- **ZASIĘG (Scope)** – zakres lub zasięg określa granice gry. W zależności od tego, co jest korzystne dla danego gracza w konkretnej sytuacji, ma on możliwość zawężania lub rozszerzania zasięgu aktualnej lub planowanej gry poprzez eliminowanie części istniejących powiązań lub też tworzenie powiązań z innymi grami.
- **SUMA CZĘŚCI (Sum of PARTS)** – oznacza konieczność analizy wszystkich wzajemnych powiązań graczy, uczestniczących w danej grze i powiązań z innymi grami oraz wymóg analizy wzajemnego oddziaływania wszystkich komponentów PARTS.

Model co-opetition, oparty na teorii gier strategicznych, uwzględnia założenia systemowe i sytuacyjne; odpowiada systemom złożonym i dynamicznym, jakim są organizacje sieciowe, charakteryzujące się:

- przepływami informacji zwrotnej dla kontroli swych zachowań,
- zjawiskiem emergencji (emergence), tj. przejawiającymi odpowiadające sobie cechy. Poszczególne części systemu zaczynają się zachowywać inaczej od momentu sieciowego połączenia ich w grupy lub w całość. Posiadają zdolność do radzenia sobie z każdym nagłym zdarzeniem. (wynurzające się własności i właściwości),
- spontaniczną samoorganizacją, właściwą systemom organicznym, uczącym się (self – organizing systems), co oznacza, iż poszczególne odrębne części (systemy), które były początkowo w podobnym lub przypadkowym stanie, gdy zostają połączone w sieć wzmacniających się powiązań (w jeden większy system) zaczynają po pewnym czasie samoorganizować się do działania na szerszą skalę. Rozpoczynają odtąd „żyć

własnym życiem całego systemu”, jako holonu, a ich charakter emergentny kształtuje się w trakcie wspólnego uczenia się w działaniu oraz rozwoju (rozumianego jako postęp tj. zmiany oraz ich ocena pozytywna lub jako regres tj. zmiany oraz ich ocena negatywna).

Efektywne funkcjonowanie organizacji sieciowej w kulturze co-opetition (forma kultury wysokiej tolerancji niepewności) zależy od dwóch podstawowych atrybutów:

- spójności (consistency) - stopnia zgodności wspólnie podzielanych wartości, ząbienia się celów sieci i celów poszczególnych partnerów,
- sprawności łączenia (connectedness) – powiązania relacji wymiany informacji i wiedzy czyli strukturalnej zdolności (wysiłków) do ułatwiania szybkiej, niezakłóconej łączności między elementami sieci.

W kulturze co-opetition szczególnie ważny jest etyczny fundament przedsiębiorstwa sieciowego, wartości i normy preferowane w sieci. Nie ma bowiem unifikującej kultury sieciowej organizacji, fundament ten jest wielokulturowy w działaniach w skali globalnej.

4. Rola i znaczenie kapitału społecznego

Można postawić tezę, iż o jakości procesu współpracy i współuczestnictwa w organizowaniu i rozwoju organizacji sieciowych decyduje potencjał kapitału społecznego. Tworzenie wspólnych korzyści zależy od skutecznego połączenia innowacyjnych zasobów, kompetencji oraz wiedzy różnych firm i organizacji partnerskich i główną rolę odgrywa tu jakość procesu współdziałania i zarządzanie (koordynacja) całym procesem organizowania i rozwoju różnych form sieciowej współpracy. Osiągane rezultaty są jednak trudne do przewidzenia. Decyduje tu forma kultury organizacyjnej firm wchodzących w sieć partnerstwa, stwarzająca potencjał kapitału społecznego firm, organizacji i instytucji danego terytorium a także rola inicjatora i organizatora tego procesu i kompetencje zarządzających w poszczególnych węzłach sieci.

Główną zasadą zarządzania w warunkach zmienności otoczenia i jego ograniczonej przewidywalności jest gromadzenie i rozbudowywanie potencjału zdolności, umożliwiających prawidłowe reagowanie na pojawiające się szanse i zagrożenia oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Istotnym, źródłem akumulacji zdolności i zaangażowania się w innowacyjne działania, obarczone ryzykiem, jest kapitał społeczny. Źródła kapitału społecznego tkwią w kulturze danej społeczności, w kapitale ludzkim, w strukturze i treści stosunków społecznych, międzyludzkich i między organizacyjnych,

budowanych na hierarchii wartości i norm osobistego i społecznego zaangażowania oraz na zdolności samoorganizowania się do konstruktywnych działań w trudnych warunkach. Zdolność do organizowania się firm i organizacji w sieć partnerskiej współpracy zależy od podzielanych wspólnie przez partnerów sieci standardów wartości i norm danej kultury organizacyjnej (w tym głównie zaufania), istotnie wpływających na potencjał kapitału społecznego. Zróżnicowanie społeczeństw (a także kultur organizacyjnych), pod względem kapitału społecznego, wynika z odmiennych wzorów socjalizacyjnych przyjmowanych w różnych grupach społecznych (Konecki, Chomczyński, 2004).

Jeśli przyjąć, że kapitał intelektualny przedsiębiorstwa to całkowity kapitał przedsiębiorstwa odnoszący się do wiedzy w nim zawartej¹⁸, to na ten kapitał składają się zarówno statyczne zasoby, jak i dynamiczne procesy, w tym: wiedza, doświadczenie i umiejętności fachowe oraz społeczne pracowników i menedżerów, zaufanie klientów, efektywność procesów oraz niematerialne aktywa strukturalne (reputacja marki, innowacyjne metody zarządzania i technologie informatyczne, patenty itp.). Za istotny składnik kapitału intelektualnego uważa się kapitał społeczny. W ujęciu M. Bratnickiego występuje on w trzech wymiarach: poznawczym, strukturalnym i stosunków międzyludzkich (Bratnicki, 2000, 2001, 2001a).

J.S. Coleman (1988) przez kapitał społeczny określa: *umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizowania wspólnych interesów*. W ujęciu Coleman'a kapitał społeczny jest zasobem zbiorowym, umożliwiającym rozwój indywidualnych zasobów członków danej społeczności. *Jako atrybut struktury społecznej, w którą wpisana jest jednostka, kapitał społeczny nie jest prywatną własnością żadnej z osób czerpiących z niego korzyści* (Coleman, 1990). Potencjał zasobów kapitału społecznego charakteryzują głównie wiedza i umiejętności oraz zdolność łączenia się ludzi w grupy i współdziałania w grupie, co jest wynikiem wspólnie podzielanego, w danej społeczności, zestawu i hierarchii wartości i norm społecznych oraz stopnia poświęcania indywidualnego dobra na rzecz dobra innych w danej grupie społecznej.

Prowadząc badania rozwoju regionalnego, sprawności instytucji publicznych i kształtowania się wspólnot obywatelskich we współczesnych Włoszech, R.D. Putnam stwierdził, że: *Dobrowolna współpraca łatwiejsza jest w społeczności, która odziedziczyła kapitał społeczny w postaci norm wzajemności i sieci obywatelskiego zaangażowania. Kapitał społeczny odnosi się tu do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i*

¹⁸ Definicja wg International Federation of Accountants [w:] *The Measurement and Management of Intellectual Capital*, IFAC, New York, 1998, za: *Raport o kapitale intelektualnym Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, Poznań 2004. www.ae.poznan.pl

powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowane działania(Putnam, 1995 s.258). Putnam uzasadnił wynikami swoich badań, że rozwój instytucji obywatelskich kształtuje potencjał kapitału społecznego, który istotnie wpływa na ich sprawność i rozwój regionalny.

F.Fukuyama, podejmując zagadnienie kształtowania społecznych struktur gospodarki, w pracy pt: „Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu” zauważył, iż pozytywny wpływ kapitału społecznego na rozwój gospodarczy kształtuje poziom zaufania między mieszkańcami regionu, między ich zorganizowanymi grupami i instytucjami. Określa, że: *Kapitał społeczny jest zdolnością wynikającą z rozpowszechniania zaufania w obrębie społeczeństwa lub jego części.(...) Kapitał społeczny różni się od innych form kapitału ludzkiego tym, że jest tworzony i przekazywany za pośrednictwem mechanizmów kulturowych: religii, tradycji, historycznego nawyku (Fukuyama, 1997).* Definiując kulturę jako *sumę dziedzicznych nawyków etycznych*, stwierdza, iż: *kapitał społeczny będący podstawą zaufania i zdrowej gospodarki wyrasta z korzeni kultury (Fukuyama, 1997).*

W licznych pracach prof. Jana Stachowicza (2004,2005,2006,2006a,2006b,2006c,2007, 2007a) podkreślona została istotna rola i znaczenie kapitału społecznego.

Kapitał społeczny nie jest jednym tylko z wielu składników kapitału intelektualnego. Jest on szczególnym czynnikiem kapitału intelektualnego, rozumianego jako wszelkie zasoby ludzkie (wraz z różnymi techniczno – technologicznymi zasobami wspomagającymi), który czyni, iż te zasoby stają się kapitałem. To znaczy, że nabierają one potencjału właściwości przeobrażenia tych ludzkich zasobów w wartość, przyrost wartości grupy społecznej, przyrost zdolności grupy do rozwiązywania problemów społecznych, przyrost wartości organizacji (...) Zawsze mówimy o kapitale społecznym, jako o tym zasobie ludzkim, który jest tworzony i rozwijany ze względu na jakiś cel – zadanie podejmowane i rozwijane przez zorganizowany system społeczny (Stachowicz, 2006).

Kapitałem społecznym grupy społecznej, organizacji i instytucji określamy zdolności ludzkie (a raczej ich potencjał), takie jak:

- zdolności i potrzeby społeczne ludzi, które przyczyniają się do tworzenia określonych struktur relacji międzyludzkich i między organizacyjnych oraz do podejmowania w tych strukturach wspólnych innowacyjnych i przedsiębiorczych działań,
- społeczne normy, powodujące i wspomagające zachowania współpracy w grupie społecznej i w zgrupowaniach organizacji i instytucji,

- *podzielane w grupie społecznej, organizacjach i instytucjach zbiory wartości - w tym głównie zaufanie (oparte o prawość, kompetencje, lojalność, otwartość i odpowiedzialność).*

Kapitał społeczny stanowi potencjał przeobrażenia zasobów grup, organizacji czy też instytucji w przyrost ich wartości, w tym także w przyrost kapitału społecznego jako głównego czynnika rozwoju tych grup organizacji i instytucji (Stachowicz, 2005, 2006).

Stąd też kategoria kapitału społecznego obejmuje:

- zdolności wiedzy i kompetencje¹⁹ ludzi tworzących grupę społeczną, a także system społeczny organizacji lub zgrupowania organizacji, które wynikają z wiedzy i skłaniają ich do zaangażowania się w współpracę, dla podejmowania i realizacji wspólnych działań tworzenia wartości dodanej,
- podzielane w grupie społecznej, organizacji i w zgrupowaniach organizacji wartości, głównie zaufania oraz normy społecznej współpracy i odpowiedzialności społecznej,
- umiejętności członków grup społecznych i organizacji, niezbędne do organizowania struktur innowacyjnych przedsięwzięć i procesów uczenia się oraz rozwijania wspólnej wiedzy organizacyjnej.

Według koncepcji J.Stachowicza organizowanie i rozwijanie sieci współpracy (oraz klastrów branżowych) to świadome, celowe, zaplanowane zarządzanie procesem rozwoju potencjału kapitału społecznego w danych zgrupowaniach sieciowych, jako procesem tworzenia „kapitału przedsiębiorczego”. Zachowania przedsiębiorcze są funkcją systemu wartości i możliwości ich stanowienia i urzeczywistniania; rozwijania wiedzy warunkującej kreatywność, tworzenia innowacyjnych postaw w relacjach sieciowej współpracy oraz aktywizowania ekspansywnych zachowań organizacyjnych, odzwierciedlających konkurencyjność. Potencjał kapitału społecznego wiąże kapitał społeczny z konkretnym i celowym działaniem, procesem opracowywania i wdrażania określonej strategii organizowania przedsięwzięć rozwojowych danej organizacji lub sieciowego zgrupowania przedsiębiorstwa.

Potencjał kapitału społecznego w pracach J.Stachowicza scharakteryzowany został trzema jego wymiarami:

1) wymiar poznawczy (wiedza),

¹⁹ Kompetencją określamy wymierną umiejętność, która dodaje ekonomiczną wartość podejmowanym działaniom. Jest cechą osobowości, wiedzy i nawyków obrazujących wysoką sprawność w danej umiejętności, prowadzącą do wyższej skuteczności działań.

- 2) **wymiar kulturowy (zaufanie),**
- 3) **wymiar relacyjny (struktura).**

Każdy z tych trzech wymiarów wymaga analiz, rozpoznania i oceny w konkretnej organizacji uczestniczącej w sieciowym zgrupowaniu.

Wymiar poznawczy, związany jest z tworzeniem wiedzy organizacyjnej, oraz stanowieniem struktury i hierarchii podzielanych wartości i norm organizacyjnych w procesach gospodarowania i odnosi się do procesu organizacyjnego uczenia się partnerów, stanowienia wizji rozwojowej i strategii organizacji sieciowej w procesie wymiany innowacji i samowytwarzania wiedzy. Tworzenie strategii jest tworzeniem nowej wiedzy organizacyjnej. Wymiar kulturowy, związany jest z budowaniem zaufania, jako centralnego wyznacznika wartości kapitału społecznego, warunkującego skuteczną realizację wymiaru pierwszego i odnosi się do przyjmowanego systemu wartości i norm w organizacji – ich instytucjonalizacji. Wymiar strukturalny (relacyjny), odzwierciedla charakterystykę procesu komunikacji w strukturze sieci powiązań. Daje odpowiedź na pytanie, w jakiej sieci procesów, strukturze organizacyjnej, majątkowej, kompetencyjnej winny elementy organizacji sieciowej być organizowane oraz jak powinny przebiegać procesy wymiany, kodyfikacji i tworzenia wiedzy organizacyjnej.

Wszystkie te trzy wymiary wzajemnie się warunkują i wzmacniają. Mechanizmami i narzędziami realizacji pierwszego wymiaru są metody i techniki zarządzania wiedzą (transferu i budowania nowej wiedzy, warunkującej innowacyjność); wymiaru drugiego metody budowania zaufania w relacjach osobowych, wewnątrz organizacyjnych i między organizacyjnych, natomiast wymiaru trzeciego: metody i techniki pracy zespołowej oraz zarządzania siecią procesów współpracy, budujących fundament innowacyjności i wiedzy.

Zarządzanie kapitałem społecznym w procesach organizowania i rozwoju organizacji sieciowych odbywa się drogą budowania zaufania (wymiar kulturowy) oraz drogą racjonalizacji procesu zarządzania wiedzą (wymiar poznawczy i wymiar strukturalny). Oznacza to, iż zarządzanie kapitałem społecznym dla tworzenia kapitału przedsiębiorczego – wyzwalania aktywności (chęci do zaangażowanego działania w ramach określonej wspólnoty sieciowej) to prowadzenie dwóch procesów:

- 1) stanowienie hierarchii i transformowanie podzielanych wartości i norm organizacyjnych w postawy i zachowania ludzi w organizacji sieciowej. Jest to proces budowania zaufania,
- 2) tworzenie i dyfuzja wspólnej wiedzy organizacyjnej oraz jej przetwarzanie w

zachowania kooperacyjne, w relacjach organizacyjnych i między organizacyjnymi. W tym procesie poprzez metody zarządzania wiedzą wspomagamy i racjonalizujemy procesy współdziałania oraz zarządzania organizacją siecią dla tworzenia wartości. W procesie zmian wykorzystuje się trzy mechanizmy racjonalizacji zarządzania siecią współpracy: kształtowanie zaufania w wybranych sieciach współpracy, budowa i racjonalizacja zarządzania wiedzą, określenie i kształtowanie wymiarów strukturalnych badanych sieci współpracy (intensywność relacji).

W procesie zarządzania siecią formą organizacji należy monitorować potencjał kapitału społecznego w dwu wymiarach: wzrost lub spadek poziomu zaufania oraz skuteczne lub nieskuteczne zarządzanie wiedzą. Wzrost zaufania wpływa na przyrost potencjału kapitału społecznego (przedsiębiorczego) poprzez zwiększanie poziomu racjonalizacji zarządzania wiedzą w układach sieciowych. Aby skutecznie zarządzać organizowaniem i rozwojem organizacji sieciowych należy budować i rozwijać wspólną wiedzę organizacyjną i zarządzać procesami przetwarzania wiedzy w działania efektywne tworzące wartość dodaną.

Dla tworzenia się nowego paradygmatu organizacyjnego w naukach o zarządzaniu rola kapitału społecznego ma szczególnie doniosłe znaczenie.

Istotne znaczenie kapitału społecznego polega na:

- szczególnej roli kapitału społecznego, jako podstawowego warunku strukturalizacji relacji między ludzkimi, formalizacji procesów wewnątrz organizacji oraz warunku strukturalizacji relacji w otoczeniu organizacji dla formowania się:
 - sieci nieformalnego współdziałania (porozumienia układowe),
 - struktur komunikacyjnych, organizacyjnych, technologicznych,
 - sieci organizacyjnego współdziałania opartych na kulturze co-opetition (alianse strategiczne, sieci współpracy biznesowej, klastry),

Współczesna organizacja staje się jako samoorganizujący się byt wzajemnie oddziaływujących na siebie sieci, a kapitał społeczny staje się podstawowym czynnikiem strukturalizacji procesów organizowania.

- szczególnej roli kapitału społecznego w procesach poznawczych wewnątrz i zewnątrz organizacyjnych, które warunkują procesy transferu i samowytwarzania nowej wiedzy organizacyjnej.

Kapitał społeczny buduje struktury konieczne do tworzenia i transferu wiedzy. Jest podstawą tworzenia się sieci powiązań, gwarantuje procesy poznawcze, procesy wiedzy koniecznej do powstawania innowacji.

- szczególnej roli kapitału społecznego w stanowieniu wartości i norm kultury organizacyjnej oraz w tworzeniu struktury przepływu i podziału wartości dodanej,
- szczególnej roli kapitału społecznego jako podstawowej płaszczyzny gry, negocjacji, dialogu społecznego, rozwiązywania dylematów etyczno-moralnych współczesnych organizacji sieciowych,
- szczególnej roli kapitału społecznego , jako płaszczyzny dyskusji i ukierunkowania rozwoju gospodarek lokalnych, regionalnych i rozwiązywania problemów życiowych społeczności lokalnych,
- szczególnej roli kapitału społecznego w tworzeniu strategii realizacji inicjatyw lokalnych, regionalnych oraz procesów wspomagających te przedsięwzięcia (tworzące się sieci współpracy-potencjalne klastry),
- szczególnej roli kapitału społecznego w racjonalizacji procesów organizowania sieci współpracy i klastrów i procesów zarządzania w sieciach.

Na poziomie lokalnym kapitał społeczny jest głównym czynnikiem budowania i racjonalizacji organizacyjnej infrastruktury rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

W pracy J.Stachowicza (2007a): *W kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego – perspektywy rozwoju zarządzania strategicznego* wyróżniono podstawowe przesłanki i zasady oraz założenia tworzenia się nowego paradygmatu organizacyjnego, scharakteryzowane na dwóch poziomach refleksji o organizacji i zarządzaniu:

- poziomie ontologiczno-epistemologicznym,
- poziomie metodologicznym.

Na obu tych poziomach istotne znaczenie w powstawaniu nowego paradygmatu organizacyjnego mają dwie współczesne koncepcje w naukach społecznych:

- koncepcja organizacji jako „pola procesów aktywności ludzi”,
- koncepcja autopojetycznej teorii wiedzy organizacji.

W koncepcjach tych, przyczyniających się do zmiany modeli myślowych menedżerów oraz tworzenia się nowego paradygmatu organizacyjnego kluczową rolę pełni kapitał społeczny i ma istotne znaczenie, w odniesieniu do rozwoju organizacji. Tworzenie relacji współpracy i tworzenie wiedzy organizacyjnej w tym procesie, buduje poprzez zaufanie kapitał społeczny w procesach pracy i zarządzania.

Zakończenie

We współczesnym świecie organizacji tworzy się nowy paradygmat rozwoju organizacyjnego warunkujący właściwy rozwój społeczno-gospodarczy. Jest nim sposób myślenia w kategoriach konieczności właściwego spełniania potrzeb społecznych przez podmioty gospodarujące. Odzwierciedla się on w kulturze co-opetition, konkurencyjności opartej na partnerstwie w sieciach współpracy i budowaniu wzajemnego zaufania.

To właśnie przejście do nowej filozofii zarządzania i organizowania działań ludzi w sieciowych formach współpracy, a nie tylko koncepcje analiz strategicznych stwarzają podstawowe trudności w praktyce przedsiębiorstw. Cel zarządzania jest niezmienny. *Jego celem jest uczynienie ludzi zdolnymi do zespołowej pracy, zapewnienie efektywności ich wysiłków, pozbycie się przez nich słabości.* (Drucker, 1988) Sukces organizacji sieciowych zależy od stylu kierowania zespołami ludzkimi - potencjałem ludzkim i budowania w tym procesie potencjału kapitału społecznego. Tworzenie potencjału kapitału społecznego rozpoczyna się poprzez tworzenie sieci relacji współdziałania i współpracy, które budują wzajemne zaufanie i wyzwalają postawy twórcze, innowacyjne w procesie pogłębiania wiedzy i jej przetwarzania w wartość dodaną.

Przejście do nowej filozofii organizowania działań ludzi polega na wyzwaniu swobodnej przedsiębiorczości współpracujących zespołów w procesach społecznego gospodarowania.

Nowe sposoby organizowania procesów i zespołów to sposoby otwarte, elastyczne, demokratyczne. Polegają na projektowaniu przez lidera nowych reguł gry, w których każdy pracownik może dać z siebie to, co ma najlepszego do zaoferowania. Koniecznością w procesach kierowania i zarządzania staje się wyzwanie stanu intelektualnego i emocjonalnego zaangażowania. Zaangażowanie to postawa, która określa stopień identyfikacji pracownika (grupy) z daną organizacją i wyraża gotowość świadczenia na jej rzecz pracy w sposób sumienny i odpowiedzialny. Zaangażowanie związane jest z poczuciem bliskości, lojalności, solidarności, współpracy, zaufania, odpowiedzialności i kompetencji w działaniach.

Procesy budowania współpracy i współuczestnictwa stanowią szczególnie trudne wyzwanie dla wielu przedsiębiorstw pragnących wejść w różne formy sojuszków w sieciach współpracy i organizacjach sieciowych. Proces budowania współpracy partnerskiej (proces organizowania struktury sieciowej np. klastra) jest procesem zwykle długotrwałym, wieloletnim – jak

wskazują doświadczenia budowania klastrów na bazie istniejących dystryktów przemysłowych we Wschodniej Lombardii we Włoszech²⁰, czy też doświadczenia tworzenia aliansów strategicznych lub fuzji przedsiębiorstw opisane w literaturze²¹. Jest to proces stwarzania i utrwalania formy kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności.

Zaangażowanie się w sieci współpracy w formie klastra, to podjęcie wspólnego zobowiązania partnerów do pozostawania we wzajemnie stymulującej relacji nieustannego innowacyjnego uczenia się i doskonalenia procesów wytwarzania oraz zarządczych, celem uzyskiwania coraz większych korzyści z współdziałania. Istotną rolę w procesach budowania partnerskiej współpracy odgrywają następujące elementy:

- uznanie potrzeby współpracy dla osiągania ponad przeciętnych wyników, ustalenie i ocena konfiguracji bieżących nakładów i korzyści w kontekście strategicznym, ekonomicznym, innowacyjnym oraz procesu zarządzania wiedzą,
- definiowanie wizji rozwoju wspólnego celu strategicznego i zakresu operacyjnego wspólnych zadań (łączenie zadań i działań wspólnie podejmowanych dla oczekiwanych korzyści),
- oparcie się na partnerskiej współpracy, podjęcie procesu organizacyjnego uczenia się we wspólnych działaniach, zorientowanych na tworzenie wartości dodanej,
- jakość komunikacji i wzajemnej wymiany informacji i wiedzy, dotyczących innowacyjnych możliwości racjonalizacji strategii, struktur i procedur, oparta na wiedzy fachowej i zdolności menedżerów do porozumiewania się i dialogu,
- kształtowanie procesu zarządzania wiedzą i dyfuzji wiedzy w klastrze oraz ocena potencjału kapitału społecznego. Konieczność stałego koordynowania działań i mobilizowania partnerów do wymiany informacji i wiedzy oraz weryfikacji działań pod kątem tworzenia wartości wymaga zaufania, wiarygodności, lojalności i odpowiedzialności instytucjonalnej i osobistej zarówno lidera jak i innych partnerów klastra,
- stałe definiowanie i weryfikowanie wymaganych umiejętności, budowanie i łączenie kluczowych kompetencji oraz ocena zaangażowania partnerów w dostosowywanie się

²⁰ Seminarium Giancarlo Leoni: Politecnico di Milano; Elian – East Lombardy Innovation Actions Net. Presentation: *Model of an Innovation Exchange Group, Ritts East Lombardy: District Strategies and Management*. Bergamo, 04.07.2005.

²¹ Przypadek fuzji Hewlett Packard i Compaq Komputer opisany w: A.Stachowicz-Stanusch, *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004, oraz J.Stachowicz, P.Kordel: *Tożsamość społeczna aliansów strategicznych polskich przedsiębiorstw: wyniki badań empirycznych* „Organizacja i Kierowanie” nr 3 (117), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN 2004; B.Garrette, P.Dussange: *Strategie aliansów na rynku*, POLTEXT, Warszawa 1996.

do aktualnych przyszłych warunków organizacji sieciowej – buduje i wzmacnia przewagę konkurencyjną,

- zachowywanie równowagi między rywalizacją i współpracą zasadza się na wspólnie podzielanej hierarchii wartości i norm kultury organizacyjnej i wymaga kształtowania potencjału kapitału społecznego, warunkującego wysoki stopień zaangażowania się partnerów w innowacyjny proces tworzenia wartości dodanej.

W polskiej rzeczywistości gospodarczej procesy zarządzania w przedsiębiorstwach wymagają przyjęcia i zaakceptowania instytucjonalnych zasad społecznej gospodarki rynkowej. Zasadnicza forma i treść ustroju gospodarczego, jako koniecznej instytucji społecznej, określona została w artykule 20 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 6 kwietnia 1997 roku, który stanowi: *„Społeczna gospodarka rynkowa, oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych, stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej”*.

LITERATURA:

- [1] Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (2005) *Właściwa gra-teoria gier w biznesie*, [w:] *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- [2] Bratnicki M.(2000) *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- [3] Bratnicki M., Strużyna J.(2001) *Kapitał intelektualny – odwieczne problemy a nowe propozycje metodologiczne* [w:] *Kapitał intelektualny. Dylematy i wyzwania*, pod red. A.Pocztowskiego, Wyższa Szkoła Biznesu. National Louis University. Nowy Sącz.
- [4] Bratnicki M. i Strużyna J. red. (2001a) *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- [5] Castells M. (1998) *The Rise of The Network Society*. Blackwell Publishing, Oxford.
- [6] Castells M. (2007) *Spoleczeństwo sieci*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- [7] Coleman J.S. (1988) *Social Capital in the Creation of Human Capital*. "American Journal of Sociology" No 94, pp. 95-120.
- [8] Coleman J.S. (1990) *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- [9] Davenport T.H., DeLong D.B., Dreyfus B.J. (2006) *Strategic Management in the Innovation Economy. Strategic Approches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*. Publicis, Wiley.
- [10] Doz Y.L., Hamel G. (2006) *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywanie korzyści poprzez współpracę*. Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- [11] Drucker P.F. (1976) *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*. PWN Warszawa.
- [12] Drucker P.F. (1988) *Management and The world's work*" Harvard Business Review", September-October.
- [13] Doster R., Kaplan S. (2003) *Twórcza destrukcja. Dlaczego firmy nastawione na stopniowe ulepszanie swojej działalności nie mają szansy przetrwać i jak je skutecznie przekształcać*. Wydawnictwo Galaktyka, Łódź.
- [14] European Commission: *Final Report of The Expert Group on Enterprise Clusters and Networks* p.16. http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterepreneurship/support_measures_, www.sieci.gapp.pl
- [15] Fazlagić A., Gorynia M., Huminiecki O., Kierzek M. (2004) *Raport o kapitale intelektualnym*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, WWW.ae.poznan.pl
- [16] Fukuyama F. (1997) *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa – Wrocław.
- [17] Garrette B., Dussauge P. (1996) *Strategie aliansów na rynku*. POLTEXT, Warszawa.
- [18] Grudzewski W.M., Hajduk I.K., Sankowska A., Wańtuchołowicz M. (2007) *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Wydawnictwo Difin Warszawa.
- [19] Hilgard E.R. (1972) *Wprowadzenie do psychologii*. PWN Warszawa.
- [20] Howard R.A. (1968) *The foundations of decision analysis*. "IEEE Transactions on systems Science and Cybernetics", t. 3, s. 211-219.
- [21] Konecki K., Chomczyński P.: (2004) *Wymiar merytokratyczny i sieciowy w percepcji menedżerów polskich firm produkcyjnych*. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (117).
- [22] Knop L., Krannich M., Machulik J. (2006) *Development of Social Capital in The Clustering Process on The Example of The Family Based Tourism Industry* [in:] *Intellectual Capital management in Regional Pro-Innovative Networks* (ed. J.Stachowicz). Akademička Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa, p.p.107-118.
- [23] Kozielski J. (1975) *Psychologiczna teoria decyzji*. PWN Warszawa.
- [24] Lem S.(1983) *Summa Technologiae*. Wydawnictwo Literackie Kraków.

- [25] Leoni G. (2005) Presentation: *Model of an Innovation Exchange Group, RITTS East Lombardy: District Strategies and Management*. Elian – East Lombardy Innovation Actions Net. Politecnico di Milano, Bergamo 04.07.2005.
- [26] McLuhan H.M. (1975) *Wybór pism*. WAIiF Warszawa.
- [27] McLuhan H.M. (2001) *Wybór tekstów*. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa.
- [28] Machulik J. (1989) *Organizacja zorientowana na zespół*. Materiały konferencji naukowej pt.: *Nowoczesne struktury organizacyjne w praktyce i teorii*. TNOiK Katowice.
- [29] March J.G. H.A.Simon (1964) *Teoria organizacji*. PWN Warszawa.
- [30] Menzel M.P. (2006) *Dynamic Proximities. Towards a Concept of Changing Relations*. Paper presented at the 5th Proximity Congress, Bordeaux, 28-30. June, 2006.
- [31] Nalebuff B.J., Brandenburger A.M. (1996) *Co-opetition*, Harper Collins, New York.
- [32] Obuchowski K. (1982) *Kody orientacji i struktura procesów emocjonalnych*. PWN Warszawa.
- [33] Obuchowski K. (1985) *Adaptacja twórcza*. KiW Warszawa.
- [34] Obuchowski K. (2000) *Galaktyka potrzeb. Psychologia dążeń ludzkich*. Wydawnictwo Zysk i S-ka Warszawa.
- [35] Palmen L. (2006) *Konkurencyjność oparta na partnerstwie. Praca w sieciach. Przewodnik praktyczny*. Górnośląska Agencja Przekształceń Przedsiębiorstw S.A. Katowice.
- [36] Płoszajki P. (2002) *Najlepsze praktyki zarządzania. Perspektywa światowa*. Referat na Konferencję Naukową pt.: *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*. Warszawa 26.10.2002.
- [37] Płoszajski J. *Organizacja przyszłości*. Szkoła Główna Handlowa (tekst powielony).
- [38] Putnam R.D. (1995) *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*. Społeczny Instytut Wydawniczy ZNAK Kraków.
- [39] Sennett R. (2006) *Korozyjny charakter. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*. Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A. Warszawa.
- [40] Sennett R. (2006a) *Kultura nowego kapitalizmu. Piramida i sieć*. "Dziennik Polska Świat Europa", Tygodnik Idei „Europa” Nr 45, 10.11.2006.
- [41] Schumpeter J.A. (1939) *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Mc Graw-Hill, New York.
- [42] Stachowicz J. (2003) *Kapitał intelektualny podstawą tworzenia i rozwoju lokalnych zgrupowań w regionie [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego* (red. I.Hejduk). Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”, Warszawa.
- [43] Stachowicz J. (2005) *W kierunku nowego paradygmatu nauk zarządzania. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie*. Wydanie Jubileuszowe. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- [44] Stachowicz J. (2006) *Zarządzanie kapitałem społecznym procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w województwie śląskim*. [w:] *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego* (red. E.Bojar). Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- [45] Stachowicz J. (2006a) *Kapitał społeczny a kreowanie wiedzy organizacyjnej [w:] Wiedza systemowa dla rozwoju regionów i przedsiębiorstw w Polsce*. Badania Operacyjne i Systemowe, (red. J.Stachowicz, A.Straszak, S.Walukiewicz). Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa.
- [46] Stachowicz J. ed. (2006b) *Intellectual Capital Management in Regional Pro-Innovative Networks*. Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT Warszawa.

- [47] Stachowicz J. (2006c) Projekt badawczy Nr 2H02D 03225 pt.: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych*. Raport merytoryczny. Instytut Badań Systemowych PAN Warszawa.
- [48] Stachowicz J.: (2007) *Zarządzanie kapitałem społecznym główną przesłanką metodologiczną organizowania zgrupowań sieciowych – klastrów*. Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu. Zeszyt okolicznościowy. Bytom.
- [49] Stachowicz J.: (2007a) *W kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego – perspektywy rozwoju zarządzania strategicznego*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty-Metody-Zastosowania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- [50] Stachowicz J.: (2007b) *Nawigator Kapitału Społecznego Regionu – metodyką nowego zarządzania strategicznego*, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego. Katowice.
- [51] Stachowicz J., Kordel P. (2004) *Tożsamość społeczna aliansów strategicznych polskich przedsiębiorstw: wyniki badań empirycznych*. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- [52] Stachowicz J., Machulik J. (2001) *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*. Wydawnictwo Szumacher, Kielce.
- [53] Sterman J.D. (2000) *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling form a Complex World*. Irwin, McGraw-Hill, New York.
- [54] Stachowicz-Stanusch A. (2004) *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa. Monografia*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej Gliwice.
- [55] Stobińska K. (2004) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Oświecone biurokracje i kapitał społeczny* [w:] *Współczesne zarządzanie teoria i praktyka*. Praca zbiorowa pod red. S.Walukiewicza CBPiZ PAN Warszawa.
- [56] Sztompka P. (1999) *Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*. Praca zbiorowa pod red. P.Sztompki. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa – Kraków.
- [57] Sztompka P. (2007) *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Wydawnictwo ZNAK Kraków.
- [58] Walukiewicz S. (2004) *Sieci proinnowacyjne i klastry*. [w:] *Współczesne zarządzanie: teoria i praktyka*. Praca zbiorowa pod red. naukową S.Walukiewicza. CBPiZ PAN Warszawa.

