

Michał ORGANA
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Instytut Organizacji i Zarządzania
Katedra Strategii i Metod Zarządzania

PRZYWÓDZTWO W SCENTRALIZOWANEJ SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNEJ

Streszczenie. Przedmiotem i jednocześnie głównym celem niniejszego referatu jest próba scharakteryzowania specyfiki przywództwa, a dokładniej stylu zarządzania oraz zachowań przywódczych w organizacjach należących do scentralizowanych sieci międzyorganizacyjnych. Po zdefiniowaniu podstawowych pojęć związanych z prezentowaną tematyką autor skoncentrował się na interpretacji wyników badań przeprowadzonych w grupie osób zajmujących głównie wyższe, jak również średnie stanowiska zarządcze w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce i funkcjonujących (według oceny respondentów) w ramach scentralizowanych sieci międzyorganizacyjnych. Uzyskane wyniki nie wyczerpują omawianej tematyki, a raczej stanowią pewnego rodzaju wstęp do dalszych rozważań oraz do opracowania kolejnych badań na szerszych grupach respondentów. Artykuł opracowany został w ramach projektu badawczego realizowanego na podstawie umowy z Narodowym Centrum Nauki nr UMO-2011/01/N/HS4/03277. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/N/HS4/03277.

Słowa kluczowe: przywództwo, scentralizowana sieć międzyorganizacyjna, zarządzanie strategiczne, strategiczna rola przywódcy

LEADERSHIP IN CENTRALISED INTERORGANIZATIONAL NETWORK

Summary. The subject and simultaneously the main objective of this paper is to characterize the specificity of leadership, more precisely management style and leadership behaviors, in organizations belonging to centralized inter-organizational networks. After defining the basic concepts related to the presented subject author

focused on the results of research carried out in a group of people occupying mostly higher, as well as middle management positions in companies located in Poland and functioning (according to respondents' evaluation) within centralized inter-organizational networks. The results do not characterize the subject completely, but rather represent a kind of prelude to further discussion and development of further studies among larger groups of respondents. The article has been elaborated as part of a research project carried out under contract with the National Science Centre No. UMO-2011/01/N/HS4/03277. The project was funded by the National Science Centre allocated on the basis of the decision No. DEC-2011/01/N/HS4/03277.

Keywords: leadership, centralized interorganizational network, strategic management, strategic role of leader

1. Wstęp

Strategiczne przywództwo odgrywa niezwykle istotną rolę w funkcjonowaniu współczesnych organizacji, niejednokrotnie decydując o ich przetrwaniu i umożliwiając właściwy rozwój. O roli przywództwa pośrednio świadczyć może chociażby liczba opublikowanych w ostatnich latach opracowań oraz badań dotyczących tej tematyki¹. Założyć można, że wraz z narastającą złożonością otoczenia ewoluuje również samo przywództwo, w związku z czym logiczne jest, że zmieniają się także przejawy strategicznej roli przywództwa w procesie zarządzania.

Współczesna literatura wskazuje ponadto coraz częściej na układy określane ogólnym mianem sieci międzyorganizacyjnych jako jedną z najlepiej dopasowanych do słabo antycypowalnych uwarunkowań biznesowych strukturę działalności gospodarczej (STRATEGOR, A.K. Koźmiński, W. Czakon, I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, J.C. Jarillo, R. Agranoff, D. Elsnér, M. McGuire, K.G. Provan, A. Fish, J. Sydow, G.C. Avery), która z założenia charakteryzuje się dużą dynamiką (z uwagi chociażby na zmienny charakter kształtujących ją relacji) i stosunkowo wysoką elastycznością, będącą m.in. efektem połączenia różnorodnych zasobów podmiotów ją tworzących.

Zgodnie z przypuszczeniami autora niniejszego referatu przejawy przywództwa łatwiej zaobserwować w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych niż w układach zdecentralizowanych z uwagi na fakt występowania firmy centralnej, określanej często mianem firmy-integratora, pełniącej funkcję koordynatora sieci oraz posiadającej kluczowe

¹ Przykładem może być zestawienie zaprezentowane przez S.E. Markhama w artykule zatytułowanym: Leadership, levels of analysis, and déjà vu: Modest proposals for taxonomy and cladistics coupled with replication and visualization. "Leadership Quarterly", No. 21, 2010, p. 1121-1143. Autor scharakteryzował w nim artykuły dotyczące tematyki przywództwa w ujęciu różnych perspektyw badawczych, opublikowane w latach 2005-2009 w poważanym czasopiśmie „The Leadership Quarterly”.

kompetencje². Podmiot centralny, będąc swoistym centrum decyzyjnym oraz inicjując i aktywizując najważniejsze działania, charakteryzuje się w tym przypadku zdecydowanie największym potencjałem przywódczym spośród wszystkim uczestników układu sieciowego. W związku z tym badania skierowane zostały na przedstawicieli układów scentralizowanych.

2. Nowoczesne przywództwo

2.1. Rozwój koncepcji przywództwa

Błędem wielokrotnie powtarzanym przez badaczy tematyki przywództwa (również w ciągu ostatnich lat) były próby zidentyfikowania uniwersalnego zestawu cech wyróżniających idealnego przywódcę, których posiadanie determinować miało możliwość skutecznego przewodzenia innym. Działania te nie przyniosły efektu – nie udało się wykazać jednoznacznej zależności pomiędzy posiadanymi cechami a skutecznością przywództwa³. Udało się natomiast wskazać pewien zestaw cech zdecydowanie pożądanych u efektywnych liderów. Według S.A. Kirkpatrick oraz E.A. Locke'a są to: zapał do działania (ambicja), pragnienie przewodzenia, uczciwość (prawość), pewność siebie, zdolności poznawcze oraz wiedza o biznesie (znajomość branży)⁴. Można przypuszczać, że te bardzo uniwersalne cechy mają niebanalne znaczenie również u współczesnych przywódców funkcjonujących w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych.

W obliczu pewnej nieskuteczności, jak również zapewne niespełnionych oczekiwań wobec teorii cech, badacze fenomenu przywództwa skupili uwagę na zachowaniach liderów, które udało się podzielić na dwa podstawowe zbiory: „zorientowane na ludzi” oraz „zorientowane na zadania” – w ten sposób wykrystalizowało się podejście behawioralne (inaczej teorie zachowań). Głównym zarzutem w kierunku tej koncepcji było jednak nieuwzględnianie czynników sytuacyjnych – niezależnych od samych przywódców. Wprowadzenie warunków zewnętrznych jako zmiennej wpływającej na działania liderów zaowocowało rozwojem kolejnego nurtu w badaniach omawianej dziedziny, a mianowicie podejścia sytuacyjnego⁵.

Inne czynniki, w szczególności dotyczące relacji między liderem a jego zwolennikami oraz zależności wzajemnego ich postrzegania się i traktowania, sukcesywnie prowadziły

² Perechuda K.: Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2013, s. 55.

³ Robbins S.P.: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 1998, s. 240.

⁴ Kirkpatrick S.A., Locke E.A.: Leadership: Do Traits Matter? "Academy of Management Executive", Vol. 5, No. 2, 1991, p. 49.

⁵ Zob. Pocztański A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. PWE, Warszawa 2003, s. 216-229.

do powstawania nowych koncepcji. Wśród najbardziej popularnych wymienić można przywództwo: transformacyjne (wspólne tworzenie trwałych relacji między przywódcą a jego zwolennikami, wzajemne zaangażowanie w realizację wspólnych celów), charyzmatyczne (przypisywanie przywódcy unikalnych atrybutów i zdolności) czy też wizjonerskie (tworzenie przez przywódcę realistycznej, wyrazistej i atrakcyjnej wizji przyszłości)⁶. Szczegółowy opis ewolucji oraz dokładna charakterystyka choćby części koncepcji przywództwa zdecydowanie przekracza ramy objętościowe i wykracza poza cel niniejszej publikacji, w związku z czym autor wskaże jedynie wybrane ujęcia, które można logicznie powiązać z tematyką scentralizowanych sieci międzyorganizacyjnych.

2.2. Wybrane koncepcje nowoczesnego przywództwa

Dla uporządkowania rozważań na temat przywództwa warto przedstawić kompleksową definicję autorstwa A. Jago, która pomimo wieku (pochodzi z roku 1982) nie straciła na aktualności: „Przywództwo jest zarówno procesem, jak własnością. Proces przywództwa jest to nierepresyjny wpływ na członków zorganizowanej grupy, służący koordynacji i nakierowaniu ich działań na osiągnięcie określonych celów. Jako własność przywództwo jest zespołem cech i właściwości, przypisywanych osobie, która jest w stanie taki wpływ wywierać”⁷. Dwojaki traktowanie przywództwa jest ciekawym sposobem połączenia opisywanych wcześniej teorii i pozwala w pełniejszy sposób spojrzeć na omawiane zjawisko.

Z uwagi na specyfikę funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych, w tym również oczywiście sieci scentralizowanych, niezwykle ważną kategorią, będącą konsekwencją braku niejednokrotnie formalnych ustaleń i przepisów pomiędzy podmiotami układu, jest zaufanie. Z tego względu ciekawą definicję przywództwa, którą z całą pewnością zaadaptować można do rozważań dotyczących sieci międzyorganizacyjnych, jest następująca propozycja: „Przywództwo jest to kierowanie organizacji ku osiągnięciu jej celów przez wpływ na zachowania oparty na zaufaniu zwolenników”, którą zaproponowali: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz⁸.

Na kategorii zaufania opiera się również w znacznej mierze koncepcja przywództwa zaproponowana przez E. Gobillot i określana jako przywództwo przez integrację lub wręcz przywództwo oparte na zaufaniu. Charakteryzując przywódcę-integratora, Gobillot wskazał trzy najważniejsze wytyczne tego ujęcia: dbałość o własną wiarygodność i zaufanie

⁶ Zob. Dzikowski P.: Przywództwo w organizacjach gospodarczych w warunkach polskich. Difin, Warszawa 2011, s. 45-50.

⁷ Jago A.: Leadership: Perspectives in Theory and Research. “Management Science”, Vol. 28, No. 3, 1982, p. 315.

⁸ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów i koncepcji zarządzania. POLTEXT, Warszawa 2010, s. 98.

do innych, podnoszenie znaczenia relacji poprzez jednoczenie interesariuszy wokół wspólnych celów oraz zachęcanie do dialogu i konstruktywnej komunikacji, a tym samym tworzenie zaangażowania⁹. Z punktu widzenia koordynowania wspólnych działań podejmowanych przez podmioty scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej, obecność przywódcy-integratora jest kwestią kluczową dla osiągnięcia powodzenia danego przedsięwzięcia. Działania integrujące pozwalają nie tylko zwiększyć wewnętrzną spójność sieci, ale też nawiązywać strategiczne relacje z podmiotami spoza układu, co bezpośrednio stanowić może o potencjale rozwojowym.

Zdecydowanie odmienny, dychotomiczny podział przywództwa zaproponowali z kolei B. Kaplan i R. Kaiser, wskazując dwie pozornie wykluczające się postawy, między którymi wszechstronny lider powinien dokonywać wyboru w zależności od określonej sytuacji. Mowa o przywództwie forsującym, które „polega na trzymaniu wodzy w garści”, oraz przywództwie aktywizującym, czyli pozwoleniu innym na przejęcie inicjatywy. Według autorów im większe zdolności w łączeniu obu postaw posiada dany lider, tym wyższą efektywność jest w stanie osiągnąć¹⁰. W kontekście zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi szczególnie istotny jest w tym przypadku aspekt aktywizacji, która według grupy STRATEGOR stanowi, obok spójności oraz potencjału kombinacyjnego, jeden z wymiarów umożliwiających właściwe opisywanie struktur sieciowych, zgodne z logiką dynamicznej przestrzeni „złączy”, która stanowi swoiste odejście od statycznej przestrzeni biurokratycznej, niepasującej do specyfiki działania układów sieciowych¹¹.

Aktywizowanie można w tym przypadku rozpatrywać jako pobudzanie nowych form wymiany pomiędzy węzłami sieci, wytwarzanie odpowiedniej motywacji i stymulowanie właściwych postaw, jak również mobilizowanie podmiotów do podejmowania określonych działań w ramach omawianego układu współpracy. W analizowanym obszarze zagadnień aktywizowanie zbliża się więc mocno do pojęcia przedsiębiorczości, co pozwala wyodrębnić tzw. przedsiębiorcze przywództwo¹², z kolei im większy potencjał przedsiębiorczy podmiotu centralnego w scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej, tym większa dynamika całego układu, a tym samym większe szanse rozwoju.

⁹ Gobillot E.: Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 21.

¹⁰ Kaplan B., Kaiser R.: Wszechstronny lider. Wykorzystaj swoje mocne strony do maksimum. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 93-95.

¹¹ STRATEGOR: Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość. PWE, Warszawa 1995, s. 396.

¹² Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.): Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 211.

Ciekawą perspektywę postrzegania przywództwa przedstawił również D. Goleman, wskazując sześć różnych stylów przywództwa wyodrębnionych na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego przez firmę konsultingową Hay/McBer na losowej próbie 3871 osób z bazy danych 20 tys. menedżerów z całego świata. Co ważne, podobnie jak Kaplan i Kaiser, Goleman nie postuluje jednego najlepszego, zawsze właściwego stylu przywódczego – wręcz przeciwnie wskazuje, że najskuteczniejsi są liderzy swobodnie „żonglujący” stylami w zależności od sytuacji. Zgodnie z obserwacjami tego autora najlepsze rezultaty osiągają ci, którzy opanowali co najmniej cztery style przywódcze, w szczególności następującą ich kombinację: autorytatywny, demokratyczny, jednoczący i wychowawczy, ponieważ potrafią stworzyć najlepszą atmosferę pracy i osiągać najlepsze wyniki (w repertuarze pozostają jeszcze: nakazowy oraz normatywny, mające jednak negatywny wpływ przede wszystkim na atmosferę pracy)¹³. Analiza ta potwierdza, że dla właściwego przewodzenia innym niezbędna jest odpowiednia kombinacja dobranych do sytuacji zachowań zamiast działania zgodnie z raz obranym schematem postępowania.

Jedną z najlepiej dopasowanych do zagadnień zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi współczesnych koncepcji dotyczących przywództwa jest podejście autorstwa G.C. Avery’ego, który wyróżnił cztery podstawowe nurty przywództwa, określone mianem paradygmatów:

- Nurt klasyczny (trwający od starożytności do lat 70. XX w.) – charakteryzuje się dominacją przywódcy przez szacunek i/lub władzę.
- Nurt transakcyjny (trwający od lat 70. do połowy lat 80. XX w.) – przywództwo określa się tutaj jako wywieranie wpływu na członków grupy w ramach osobistych kontaktów, jak również uwzględnianie ich opinii i odczuć.
- Nurt wizjonerski (trwający od połowy lat 80. do roku 2000) – kluczowym aspektem są w nim emocje, zaś główną rolą przywódcy jest inspirowanie członków grupy.
- Nurt organiczny (trwający od roku 2000 do chwili obecnej) – opiera się na wspólnym interpretowaniu otoczenia w danej grupie, której przywódcy mogą się wyłaniać spośród jej członków¹⁴.

Według G.C. Avery’ego dopiero organiczne podejście do przywództwa stanowi skuteczną odpowiedź na wyzwania zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi. Istotą tego rodzaju przywództwa jest nieustanne wzbudzanie entuzjazmu i zwiększanie zaangażowania, działanie jako katalizator zmian, nauczyciel i integrator. Przywódcy organiczni funkcjonują jako koordynatorzy, których głównym zadaniem jest wspomaganie współpracy i wzajemnej

¹³ Goleman D.: Przywództwo, które przynosi efekty, [w:] Harvard Business Review: Atrybuty przywódcy. Helion, Gliwice 2006, s. 60-84.

¹⁴ Avery G.C.: Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków. PWE, Warszawa 2009, s. 38.

komunikacji, a nie jako tradycyjnie rozumiani dyrektorzy¹⁵. Zgodnie ze wskazywanym przez Avery'ego nurtem organicznym, jako najwłaściwszym dla struktur sieciowych, założyć można, że przywództwo nie będzie permanentnie przypisane do jednej i tylko jednej osoby.

Według autora niniejszego referatu, nawet w przypadku układów scentralizowanych z wyraźnie wyodrębnionym podmiotem centralnym, przywództwo może, a wręcz powinno być sprawowane, odnosić się do wielu osób podejmujących strategiczne dla całego układu decyzje. Odejście od formalnej hierarchii z jednym przywódcą-wodzem do nieformalnej heterarchii z grupą wzajemnie się wspierających przywódców pozwoli zmniejszyć dystans władzy, polepszyć atmosferę współpracy, jak również właściwie rozdysonować odpowiedzialność wśród uczestników układu sieciowego.

3. Scentralizowana sieć międzyorganizacyjna jako forma struktur sieciowych

Sieci międzyorganizacyjne są niezaprzeczalnie zjawiskiem nie do końca jednoznacznie zdefiniowanym i opisanym. W konsekwencji mechanizmy funkcjonowania tych struktur organizacyjnych nie zostały dotychczas dostatecznie zbadane ani tym bardziej wyjaśnione. Stanowią więc one doskonały przedmiot analiz badawczych.

Pojęcie „sieć międzyorganizacyjna” nierozzerwalnie wiąże się z kategorią współdziałania pewnej liczby niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym podmiotów. Jedną z prostszych definicji autorstwa H.B. Thorellego określa sieć jako: „układ dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację”¹⁶. Z kolei G. Müller-Seitz po analizie koncepcji wielu autorów zdefiniował sieć jako: „system społeczny, w którym wspólne działania co najmniej trzech niezależnych podmiotów prawnych są odruchowo koordynowane w powtarzalny sposób tak, że wspólne korzyści mogą przypaść wszystkim zainteresowanym stronom”¹⁷. Łatwo zauważyć, że różne opinie dotyczące sieci międzyorganizacyjnych mogą odnosić się już do samej liczby podmiotów je tworzących, tym bardziej skomplikowane mechanizmy funkcjonowania tego typów układów sprawiać mogą wiele problemów analitycznych.

Jedną z możliwych do wyodrębnienia form układów sieciowych jest scentralizowana sieć międzyorganizacyjna. Dla zdefiniowania oraz lepszego wyjaśnienia charakteru takiego

¹⁵ Avery G.C., op.cit., s. 48.

¹⁶ Thorelli H.B.: Networks: Between markets and hierarchies. “Strategic Management Journal”, Vol. 7, Iss. 1, Jan.-Feb. 1986, p. 37.

¹⁷ Müller-Seitz G.: Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research. “International Journal of Management Reviews”, Vol. 14, 2012, p. 429.

układu należałoby prześledzić wybrane klasyfikacje oraz próby uporządkowania opisów sieci międzyorganizacyjnych.

Warto zwrócić uwagę na prostą klasyfikację, którą przedstawili J. Child, D. Faulkner i S. Tallman, dzieląc układy międzyorganizacyjne na tzw. sieci równorzędnych partnerów (the equal-partner networks), gdzie pomiędzy podmiotami występują wzajemne relacje, zaś decyzje i działania podejmowane są wspólnie, oraz sieci zdominowane (dominated networks), w których funkcjonują organizacje dominujące, zaś relacje mają najczęściej charakter dwustronny – pomiędzy podmiotem dominującym a firmami satelitarnymi¹⁸. W takim ujęciu sieciom scentralizowanym zdecydowanie bliżej do wspomnianych sieci zdominowanych, jednakże niekoniecznie należy zakładać ograniczenie występowania relacji jedynie do płaszczyzny podmiot centralny – podmioty zależne.

Jedną z najciekawszych propozycji z punktu widzenia autora niniejszego referatu jest podział sieci na dwie podstawowe kategorie: sieci niesymetryczne, w których dominuje podmiot centralny formułujący strategię oraz koordynujący działalność całego układu, oraz sieci symetryczne, kiedy strategia formułowana jest wspólnie, a koordynacja polega na podejmowanych wspólnie decyzjach i uzgodnieniach¹⁹. Pojęcie sieci scentralizowanej lokuje się więc bardzo blisko pojęcia sieci niesymetrycznej, z wyraźnie wyodrębnionym podmiotem centralnym.

Warto podać w tym miejscu również podział zaproponowany przez W. Czakona, który ze względu na kryterium władzy w sieci wyróżnia w nawiązaniu do wcześniej wspomnianego podziału: sieć niesymetryczną scentralizowaną (z pojedynczym podmiotem dominującym), sieć niesymetryczną policentryczną (z wieloma silnymi i negocjującymi podmiotami) oraz sieć symetryczną partnerską (w przypadku braku jednoznacznie silniejszych podmiotów). W odniesieniu do kategorii centralności, która dotyczy pozycji danego węzła w sieci, będąc jednocześnie miarą koncentracji więzi wokół niego, autor ten wyróżnia z kolei sieć: scentralizowaną (inaczej monocentryczną, z jednym centrum), policentryczną (z kilkoma centralnymi aktorami) oraz losową (inaczej niescentralizowaną, w której nie występują uprzywilejowani aktorzy)²⁰.

W nawiązaniu do wspomnianych wyżej kategorii centralności oraz władzy warto zastanowić się nad relacją pomiędzy nimi, a mianowicie czy centralna pozycja (rozumiana w tym przypadku w dużym uproszczeniu jako posiadanie największej ilości relacji z innymi podmiotami) w układzie sieciowym oznacza jednocześnie posiadanie władzy. Nie jest to jednoznaczne. Według A.K. Koźmińskiego i D. Latusek-Jurczak centralne położenie w sieci

¹⁸ Child J., Faulkner D., Tallman S.: *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press, New York 2005, p. 155-158.

¹⁹ Krupski R. (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. PWE, Warszawa 2005, s. 169.

²⁰ Czakon W.: *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 53.

nie będzie zawsze skorelowane z posiadaniem władzy – może bowiem wystąpić sytuacja, kiedy mniej liczne relacje danego węzła będą miały zdecydowanie większe znaczenie (mogą przykładowo stanowić jedyną drogę strategicznego połączenia z pewnymi podmiotami w całym układzie) niż większa liczba relacji innego węzła²¹.

Ciekawą definicję opartą na koncepcji zdobywania rynkowej przewagi konkurencyjnej przedstawia A. Chrisidu-Budnik, określając sieci scentralizowane jako układy, „w których silną pozycję posiada węzeł aktywizujący sieć”, będący inicjatorem oraz tzw. brokerem sieci koordynującym wspólne działania, w odróżnieniu do sieci zdecentralizowanych budowanych na silnej rynkowej pozycji poszczególnych organizacji włączanych do układu²². Podstawę takiego definiowania sieci stanowi ujęcie pozycyjne, dzięki któremu na sieci międzyorganizacyjne spojrzeć można z nieco szerszej perspektywy jako na układy umiejscowione w konkretnym kontekście, funkcjonujące w określonym otoczeniu. Silna pozycja rynkowa centralnego podmiotu sieci determinować ma w tym przypadku skuteczną realizację strategii całego układu.

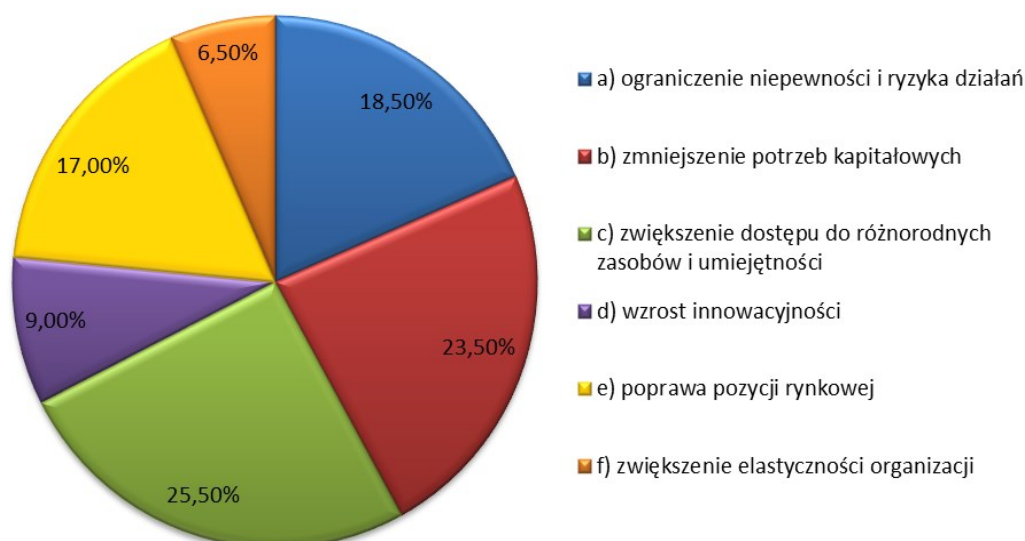
4. Specyfika przywództwa w scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej – wyniki badania ankietowego

W odniesieniu do prezentowanych wyżej zagadnień, autor niniejszego referatu przeprowadził badanie ankietowe w grupie osób zajmujących stanowiska wyższego i średniego szczebla zarządzania oraz pracujących w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce i należących (według oceny respondentów) do scentralizowanych sieci międzyorganizacyjnych. Badanie przeprowadzone zostało metodą CAWI (Computer-Assisted Web Interview) przy wykorzystaniu narzędzi badawczych zamieszczonych na stronie internetowej www.ebadania.pl/. Rozesłanych zostało 161 zaproszeń do wypełnienia ankiety, na które odpowiedziały 32 osoby. Do analizy wyników zakwalifikowano za pomocą pytań filtrujących odpowiedzi 20 osób spełniających założone kryteria reprezentatywności niniejszego badania: przynależność do układów scentralizowanych oraz odpowiedni szczebel zarządzania w danym przedsiębiorstwie. Poniżej przedstawiona została analiza kluczowych, z punktu widzenia niniejszego referatu, pytań dotyczących szczególnie kwestii przywództwa oraz motywów przynależności do układów sieciowych.

²¹ Zob. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D.: *Rozwój teorii organizacji*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 130.

²² Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.): *op.cit.*, s. 49-50.

W pytaniu dotyczącym przyczyn uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych (w poleceniu wskazano rozdzielenie łącznej sumy 10 punktów pośród wskazane propozycje) respondenci jako najważniejsze wybierali najczęściej warianty powiązane z zasobami: zwiększenie dostępu do różnorodnych zasobów i umiejętności oraz zmniejszenie potrzeb kapitałowych (rys. 1). Daje to pewne wyobrażenie rangi ułatwionego dostępu do zasobów w działalności gospodarczej na współczesnym rynku. Wiele przedsiębiorstw przejawia gotowość do poświęcenia części własnej niezależności dla uzyskania szczególnie cennych zasobów – np. specjalistyczna wiedza i informacje, licencje, bazy kontaktów biznesowych. Przynależność do układu sieciowego może również istotnie zwiększać poczucie bezpieczeństwa oraz ograniczać ryzyko prowadzenia działalności. Najmniejsze znaczenie mają w tym przypadku w opinii respondentów wzrost elastyczności czy też innowacyjności.



Rys. 1. Główne przyczyny uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych

Fig. 1. The main reasons of participation in interorganizational networks

Źródło: Opracowanie własne.

Kwestia scharakteryzowania własnego stylu przywództwa (rys. 2) poprzez wybór wariantów (możliwe było wskazanie jednej lub więcej opcji) odpowiadających stylom zaproponowanym przez D. Golemana okazała się mniej jednoznaczna niż w przypadku wcześniej analizowanego pytania. Najwięcej wskazań uzyskały warianty: mobilizowanie ludzi do realizacji wspólnej wizji (styl autorytatywny) oraz wyznaczanie wysokich kryteriów jakości pracy (styl normatywny). Co ciekawe, Goleman wskazał, że styl normatywny nie należy do grupy stylów przywódczych, mających jednoznacznie dodatni wpływ na atmosferę pracy oraz uzyskiwane wyniki. Nie można również wykluczyć, że po dokładniejszym scharakteryzowaniu stylu normatywnego (co przekraczało ramy objętościowe omawianego

badania ankietowego) uzyskalby on mniej wskazań. Wariant odpowiedzi odnoszący się do drugiego z niesprzyjających stylów – nakazowego, zgodnie z przypuszczeniami autora referatu, faktycznie uzyskał marginalny wynik wskazań. Zbliżony i wysoki wskaźnik uzyskały również kolejne dwa warianty: budowanie konsensusu poprzez współdziałanie (styl demokratyczny) oraz dbanie o harmonijne stosunki międzyludzkie i tworzenie emocjonalnych więzi (styl jednoczący). Wyraźnie rzadziej wybierany był natomiast przez respondentów wariant odnoszący się do stylu wychowawczego, a mianowicie rozwijanie ludzi pod kątem ich zawodowych perspektyw. W miarę zbliżone wyniki wskazań aż czterech spośród sześciu wariantów świadczą o braku jednoznacznie najwłaściwszego stylu przywództwa w ocenie badanej grupy respondentów, co jest zgodne z założeniami postulowanymi przez Golemana.

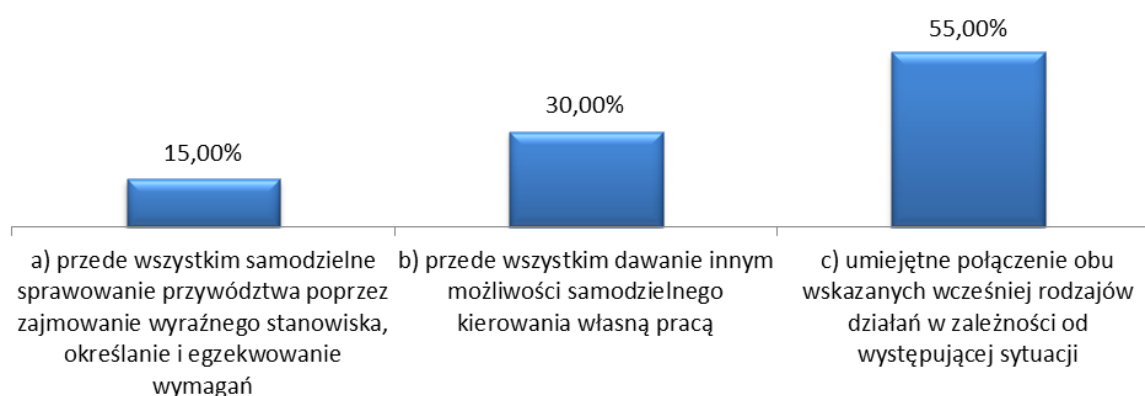


Rys. 2. Charakterystyka stylu przywództwa

Fig. 2. Characteristic of leadership style

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Goleman D.: Przywództwo, które przynosi efekty, [w:] Harvard Business Review: Atrybuty przywódcy. Helion, Gliwice 2006, s. 60-84.

Ciekawie prezentują się odpowiedzi uzyskane od respondentów na pytanie związane z wyborem rodzaju działań lepiej dopasowanych do specyfiki zarządzania scentralizowaną siecią międzyorganizacyjną odnoszących się do przywództwa forsującego lub aktywizującego, bądź też ich właściwego połączeniu (rys. 3). Zdecydowanie najwięcej wskazań (możliwe było zaznaczenie tylko jednej opcji) uzyskał wariant połączony. Wariant odnoszący się do przywództwa aktywizującego uzyskał z kolei dwukrotnie więcej wskazań niż ten odpowiadający przywództwu forsującemu.

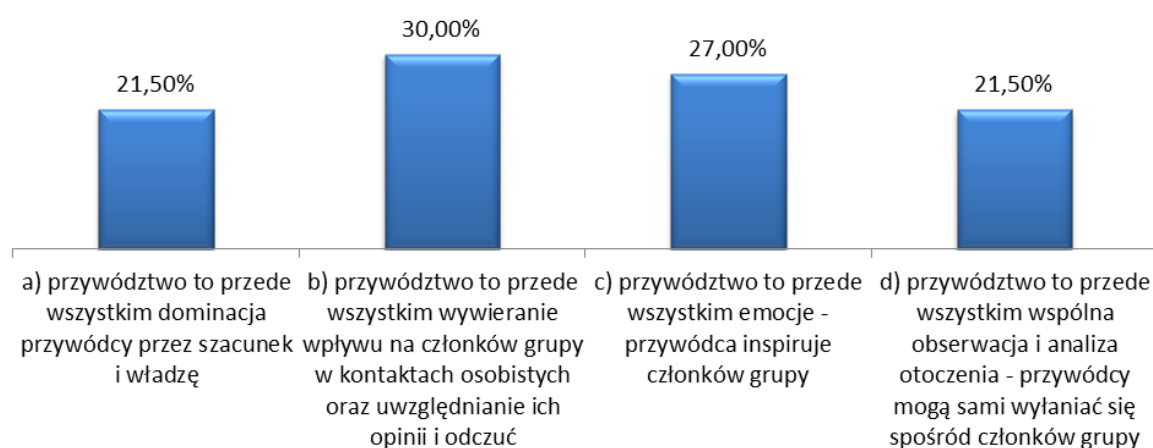


Rys. 3. Przywództwo forsujące vs. przywództwo aktywizujące

Fig. 3. Forcing leadership vs. activating leadership

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kaplan B., Kaiser R.: *Wszechstronny lider. Wykorzystaj swoje mocne strony do maksimum*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 93-95.

Ważną kwestią z punktu widzenia niniejszego referatu była odpowiedź na pytanie – założenia którego paradygmatu przywództwa (spośród klasyfikacji Avery’ego) dominują wśród badanych respondentów? Okazało się, że najwięcej wskazań uzyskał wariant odpowiadający paradygmatowi (nurtowi) transakcyjnemu (rys. 4). Druga, nieznacznie niższa wartość wskazań przypadła wariantowi odnoszącemu się do paradygmatu wizjonerskiego. Najniższe i zarazem takie same wartości wskazań respondentów uzyskały odpowiedzi odnoszące się do paradygmatu klasycznego oraz organicznego.



Rys. 4. Wybór paradygmatu przywództwa

Fig. 4. Selection of leadership paradigm

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Avery G.C.: *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. PWE, Warszawa 2009, s. 38.

Według Avery'ego najlepiej dopasowaną do sieci międzyorganizacyjnych formą przywództwa jest ta odpowiadająca paradygmatowi organicznemu. Być może uzyskanie niskiej liczby wskazań dla wariantu odnoszącego się do tego paradygmatu wynika z faktu badania uczestników sieci scentralizowanych, które można postrzegać jako pewnego rodzaju forma przejściowa – szczególnie jeśli chodzi o zagadnienia zarządzania strategicznego – pomiędzy tradycyjnie rozumianymi, klasycznymi, hierarchicznymi organizacjami a heterarchicznymi sieciami równorzędnych podmiotów bliskimi koncepcji rynku.

Na koniec rozważań warto również zauważyć, że na pytanie dotyczące podobieństwa przywództwa w scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej do przywództwa w tradycyjnie rozumianej organizacji, dokładnie połowa respondentów była zdania, że są to kategorie zbliżone, druga połowa zaś wskazała odpowiedź przeciwną. Według autora niniejszego referatu kategorie te mają bardzo wiele wspólnego, gdyż w obu przypadkach dotyczą wpływu na konkretnych ludzi. W konsekwencji, kwestia podobieństwa wskazanych wyżej rodzajów przywództwa pozostaje otwarta, a weryfikacja tego zagadnienia powinna być przedmiotem kolejnych badań.

5. Podsumowanie

Przywództwo w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych jest zagadnieniem niezwykle interesującym, ponieważ stanowi pewnego rodzaju specyficzną formę przejściową pomiędzy tradycyjnie rozumianym przywództwem w klasycznej, hierarchicznej organizacji z formalnie określonym liderem (przywództwo oparte na władzy formalnej i zajmowanym stanowisku) a przywództwem rozproszonym pomiędzy wszystkimi partnerami w heterarchicznych sieciach, w których wszystkie podmioty charakteryzują się porównywalną pozycją i pełnią podobne role. Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają na zapoznanie się w pewnym stopniu ze specyfiką tego zjawiska, w szczególności przeanalizowanie deklarowanych wyznaczników stylów przywódczych respondentów. Przeprowadzone badania stanowią swoisty wstęp do dokładniejszej weryfikacji omawianych zagadnień w kolejnych badaniach naukowych. Artykuł opracowany został w ramach projektu badawczego realizowanego na podstawie umowy z Narodowym Centrum Nauki nr UMO-2011/01/N/HS4/03277. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/N/HS4/03277.

Bibliografia

1. Ancona D., Malone T.W., Orlikowski W.J., Senge P.M.: Pochwała niekompletnego przywódcy, [w:] Harvard Business Review Polska: O przywództwie. ICAN Institute, Warszawa 2012.
2. Avery G.C.: Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków. PWE, Warszawa 2009.
3. Child J., Faulkner D., Tallman S.: Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford University Press, New York 2005.
4. Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
5. Dzikowski P.: Przywództwo w organizacjach gospodarczych w warunkach polskich. Difin, Warszawa 2011.
6. Gobillot E.: Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
7. Goleman D.: Przywództwo, które przynosi efekty, [w:] Harvard Business Review: Atrybuty przywódcy. Helion, Gliwice 2006.
8. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów i koncepcji zarządzania. POLTEXT, Warszawa 2010.
9. Jago A.: Leadership: Perspectives in Theory and Research. „Management Science”, Vol. 28, No. 3, 1982.
10. Kaplan B., Kaiser R.: Wszechstronny lider. Wykorzystaj swoje mocne strony do maksimum. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
11. Kirkpatrick S.A., Locke E.A.: Leadership: Do Traits Matter? “Academy of Management Executive”, Vol. 5, No. 2, 1991.
12. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D.: Rozwój teorii organizacji. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
13. Krupski R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005.
14. Markham S.E.: Leadership, levels of analysis, and déjà vu: Modest proposals for taxonomy and cladistics coupled with replication and visualization. “Leadership Quarterly”, No. 21, 2010.
15. Müller-Seitz G.: Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research. “International Journal of Management Reviews”, Vol. 14, 2012.

16. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.): Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania. C.H. Beck, Warszawa 2012.
17. Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. PWE, Warszawa 2003.
18. Perechuda K.: Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2013.
19. Robbins S.P.: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 1998.
20. STRATEGOR: Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość. PWE, Warszawa 1995.
21. Thorelli H.B.: Networks: Between markets and hierarchies. "Strategic Management Journal", Vol. 7, Iss. 1, Jan.-Feb. 1986.