Zeszyty Naukowe
Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 19 2017 r.

Michał Organa

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
e-mail: michal.organa@ue.wroc.pl

Strategiczne przywództwo w dojrzałej sieci międzyorganizacyjnej

Streszczenie. Bazując na założeniu dynamiki i zmienności przywództwa w sieciach międzyorganizacyjnych, w artykule przedstawiono charakterystykę tego zjawiska w dojrzałych układach sieciowych. Dojrzałość sieci międzyorganizacyjnej rozpatrywana jest z jednej strony jako przechodzenie przez kolejne fazy klasycznego cyklu życia organizacji, z drugiej zaś jako osiągnięty poziom rozwoju układu sieciowego według kryterium kluczowego źródła tworzenia wartości. Głównym celem artykułu jest próba wyznaczenia stylu przywódczego oraz rodzajów zachowań przywódczych najbardziej adekwatnych do typu sieci dojrzałej lub też znajdującej się na najbardziej zaawansowanych etapach rozwoju. Rozważania mają charakter teoretycznego wstępu do bardziej szczegółowych badań w tym zakresie.

Słowa kluczowe: sieci międzyorganizacyjne, przywództwo, przywództwo sieciowe

1. Wprowadzenie

Analiza dotychczasowego dorobku literatury z zakresu m.in. nauk o zarządzaniu, w szczególności zarządzania strategicznego, jak również nauk o organizacji oraz rozmaitych teorii przywództwa, zdaje się jednoznacznie wskazywać na różnice między przywództwem tradycyjnym (w rozumieniu personalnego wpływu przełożonego na podwładnego w klasycznej, hierarchicznej organizacji) a przywództwem sieciowym (sprawowanym przez przedstawicieli organizacji należących do sieci międzyorganizacyjnych na różne osoby w tej sieci funkcjonujące).

Bazując na dotychczasowym dorobku naukowym wspomnianych dziedzin oraz na wynikach przeprowadzonych badań ukierunkowanych na scentralizowane sieci międzyorganizacyjne, podjęto próbę wskazania koncepcji przywództwa najbardziej adekwatnych do uwarunkowań dojrzałych sieci międzyorganizacyjnych, uwzględniając przechodzenie przez kolejne fazy klasycznego cyklu życia, jak również wybrane poziomy rozwojowe układów sieciowych. Głównym celem artykułu jest więc poszukiwanie najbardziej właściwego stylu oraz zachowań przywódczych adekwatnych do uwarunkowań dojrzałych sieci międzyorganizacyjnych, znajdujących się w najbardziej zaawansowanych fazach rozwojowych. W konsekwencji wyznaczono potencjalny kierunek dalszych badań, który zakłada m.in. analizę porównawczą badanych dotychczas sieci scentralizowanych oraz innych typów układów sieciowych (np. układów zdecentralizowanych). Cel dalszych badań określono jako poszukiwanie specyficznych kombinacji przejawów, cech, kompetencji przywódców w przypadku konkretnych sieci międzyorganizacyjnych poddawanych badaniom.

2. Przywództwo w sieci międzyorganizacyjnej – syntetyczna próba charakterystyki

Gayle C. Avery, nawiązując do opinii Josepha Raelina, wskazuje, że „wyłaniające się formy organizacji sieciowych oraz wysoki poziom kompetencji ludzi pracujących dla organizacji, a także dążenie do cech modelu organizacji organicznej spowodowały, że koncepcja pojedynczego, centralnego przywódcy staje się coraz bardziej bezużyteczna" [Avery 2009: 47]. Tradycyjne ujęcia przywództwa ustępują zatem wobec coraz bardziej dominujących w obecnych realiach gospodarczych sieci międzyorganizacyjnych modelowi przywództwa organicznego. Avery wskazuje nurt organiczny (odmienny od wcześniejszych: klasycznego, transakcyjnego i wizjonerskiego) jako zapewniający skuteczne zarządzanie siecią. Autorka istoty przywództwa organicznego upatruje w podsycaniu entuzjazmu i zaangażowania, a także oddziaływaniu jako katalizator zmian, nauczyciel oraz integrator, podkreślając, że opiera się ono na wielości i niejednorodności. Występuje tym samym samoprzywództwo, liczy się rola i zadania każdej jednostki, nie ma formalnego lidera, jest natomiast przywództwo kolektywne bądź zupełny jego brak, dzięki czemu wszyscy jednakowo przyczyniają się do powodzenia danego układu sieciowego [Avery 2009: 48].

Również Chris Silvia i Michael McGuire dostrzegają różnice między tradycyjnym przywództwem w organizacji o typowej strukturze hierarchicznej a typem przywództwa charakterystycznym dla rozmaitych układów sieciowych, a mianowicie przywództwem integracyjnym. Decydują o tym przede wszystkim odmienność aktorów, struktur prowadzonych operacji oraz charakteru pojawiających się

problemów, które to czynniki wymagają często kombinacji unikalnych umiejętności lidera sieciowego [Silvia i McGuire 2010: 267]. Także Myrna Mandell i Robyn L. Keast zauważają znaczny spadek możliwości wykorzystania tradycyjnych określeń „lider" oraz „przywództwo" w warunkach sieci współpracy – głównie z uwagi na fakt zastępowania klasycznych zależności typu przełożony – podwładny relacjami równorzędnymi, lokowanymi horyzontalnie [Mandell i Keast 2009: 163]. Wspomniane badaczki (wraz z K. Brown i G. Woolcock) już wcześniej twierdziły, że w strukturach sieciowych nie sprawdzą się tradycyjne formy władzy oraz autorytetu ze względu na dużą niezależność jednostek w nich działających. Znacznie istotniejsza wydaje się władza nieformalna, oparta na relacjach międzyludzkich, która determinuje konieczność wypracowania nowych form przywództwa skupionych wokół ról koordynatora lub brokera [Keast i in. 2004: 364-365].

W nieco szerszym ujęciu rolę przywódcy sieciowego można rozpatrywać w kontekście konieczności efektywnej realizacji rozbudowanej funkcji – tzw. orkiestracji sieci. Wojciech Czakon podkreśla, że „orkiestracja sieci przenosi uwagę menedżerską, ale też badawczą, na taki model biznesu, w którym to kształtowanie powiązań i koordynowanie wielu działań jest źródłem renty ekonomicznej" [Czakon 2010: 29]. Przywódca w sieci międzyorganizacyjnej powinien zatem skupiać się na podejmowaniu zadań koordynacyjnych. Nieodłącznie wiąże się to z koniecznością realizacji kompetencji sieciowej (w ujęciu całej sieci i na poziomie pojedynczych relacji międzyorganizacyjnych), którą rozpatrywać można w odniesieniu do „potrzeby konfigurowania, jak i rekonfigurowania zasobów i działań sieci" [Czakon 2012: 159]. Tak dynamiczne ujęcie całości zadań przywódcy w sieci międzyorganizacyjnej doskonale wyraża trudność oraz zakres tejże roli. Jest ona w konsekwencji znacznie bardziej złożona aniżeli tradycyjne przywództwo w pojedynczej, hierarchicznej organizacji, co z góry ogranicza liczebność potencjalnego zbioru osób, które mogą jej podołać.

Zupełne oderwanie się od klasycznych ujęć przywództwa w przypadku próby charakteryzowania przywództwa sieciowego wydaje się jednak nieuzasadnione. Przejście od przywództwa tradycyjnego do sieciowego należy bowiem rozważać w perspektywie zmiany kontekstu działania, co oczywiście znacznie zmienia dotychczasowe „zasady" realizacji wpływu przywódczego. W organizacjach klasycznych, hierarchicznych – których *de facto* jest coraz mniej we współczesnych realiach gospodarczych, dominują przywódcy wydający polecenia i sprawujący szeroko rozumianą kontrolę, z kolei w sieciach międzyorganizacyjnych przewodzą liderzy zauważający potrzebę upełnomocniania oraz samoorganizacji [Kleindorfer i Wind 2009: 22]. Takie podejście wymaga umiejętności doboru osób do konkretnych grup zadaniowych, a także wysokiego poziomu zaufania do poszczególnych pracowników oraz całych zespołów, dzięki czemu lider może się skoncentrować na strategicznych aspektach działania organizacji tworzących sieć, jak również sieci jako całości.

Należy również pamiętać, mając oczywiście na uwadze różnice między przywództwem tradycyjnym a sieciowym, że wpływ przywódczy zawsze pozostanie oddziaływaniem na konkretne osoby, mających określone kompetencje ludzi, a nie na sztucznie wyodrębniane struktury organizacyjne [Niemczyk, Organa i Piórkowska 2012: 218]. Z tego chociażby względu tradycyjne ujęcia przywództwa opierające się na relacjach międzyludzkich wydają się dobrą bazą dla prowadzonych rozważań – przeniesionych w przypadku sieci międzyorganizacyjnych na nieco wyższy poziom. Tematyka ta pozostawia również – mimo znacznego rozwoju zainteresowania sieciami oraz zarządzania nimi – szerokie pole do realizacji przyszłych badań. Zgodnie bowiem z obserwacjami, które przeprowadził i opisał Gordon Müller-Seitz [2012: 428-443], wyniki badań sieciowych form przywódczych pozostawały w ostatnich latach niespójne, zaś dobierane obiekty badawcze były bardzo niejednorodne.

3. Badania przywództwa w dojrzałej sieci międzyorganizacyjnej – wybrane wyniki

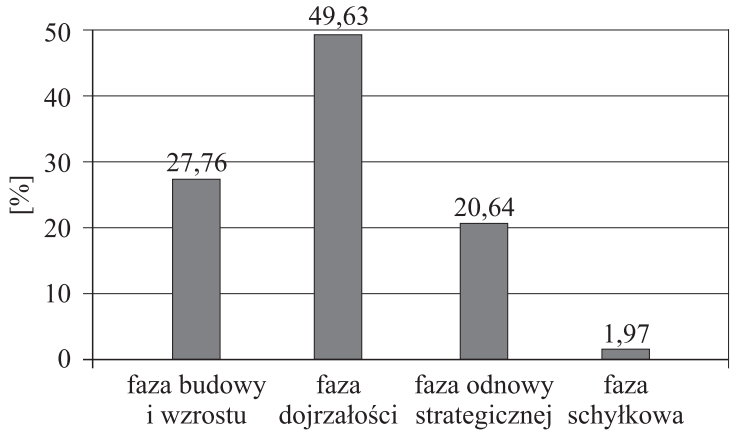
Realizacja badań dotyczących sieci międzyorganizacyjnych to obecnie zadanie nieco trudniejsze niż prowadzenie ich w klasycznych, pojedynczych organizacjach – głównie z uwagi na problemy z określeniem możliwości dostępu do informacji zlokalizowanych w organizacjach-węzłach układu sieciowego. Takie czynniki, jak rozmycie granic sieci, różny stopień formalizacji oraz rozmaite typy podmiotów zaangażowanych w układy współdziałania, determinują zwykle konieczność koncentracji na określonym rodzaju sieci międzyorganizacyjnych poddawanych procesom badawczym. W związku z tym wcześniejsze badania własne ukierunkowane były na scentralizowane sieci międzyorganizacyjne zlokalizowane i funkcjonujące w Polsce[1]. Poniżej zaprezentowane zostaną wybrane wyniki oraz komentarze dotyczące analizowanego badania.

Badanie przeprowadzono w 2013 r. na próbie 407 respondentów – przedstawicieli średniego i wyższego szczebla zarządzania (prezesi, członkowie zarządu, dyrektorzy), przede wszystkim w średnich i dużych organizacjach (łącznie prawie 75% wszystkich organizacji biorących udział w procesie badawczym) należących do scentralizowanych sieci międzyorganizacyjnych. Wyboru respondentów do

[1] Badanie zrealizowała metodą CATI wrocławska firma sondażowa – Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o., na podstawie kwestionariusza ankietowego opracowanego przez autora artykułu, przy wykorzystaniu oprogramowania IPC CATI 7. Badanie przeprowadzono 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 nr DEC-2011/01/N/HS4/03277.

badania dokonano według zasad doboru celowego z podziałem na klasy wielkości organizacji i zgodnie z regułą dostępności – przede wszystkim z powodu znacznych trudności nawet przybliżonego szacowania liczby scentralizowanych sieci międzyorganizacyjnych (z uwagi na niejednoznaczność w definiowaniu tego typu układów i subiektywizm respondentów w kwestii oceny przynależności do nich reprezentowanych organizacji). Zgodnie z przyjętymi zasadami badania pojedynczą organizację należącą do scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej reprezentować mogło nie więcej niż dwóch respondentów (co miało zapewnić niezbędną różnorodność próby badawczej). Co więcej, dobór próby przeprowadzono w taki sposób, aby ok. 50% respondentów stanowili przedstawiciele węzłów centralnych, a pozostałe osoby pochodziły z podmiotów niebędących jednostkami centralnymi (w rozumieniu roli i pozycji zajmowanej w danej sieci międzyorganizacyjnej).

Wykres 1. Faza cyklu życia badanych scentralizowanych sieci międzyorganizacyjnych



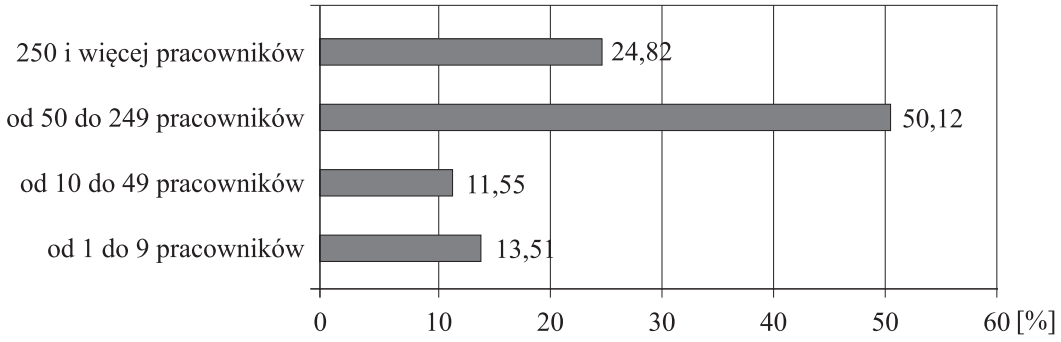
Źródło: opracowanie własne.

Spośród 407 respondentów badania ok. 50% (202 osoby) reprezentowało scentralizowane układy sieciowe[2] będące w fazie dojrzałości. Jedynie niecałe 2% ankietowanych deklarowało zaś przynależność do fazy schyłkowej (wykres 1). Warto zaznaczyć, że fazę rozwoju sieci identyfikowano na podstawie deklaracji respondentów reprezentujących wybrane jej węzły, po uprzednim wyjaśnieniu wyznaczników poszczególnych faz rozwojowych. W artykule skupiono się na fazie dojrzałości, ponieważ mechanizmy współpracy wypracowane przez uczestników sieci w tej fazie wydają się najtrwalsze.

[2] W przypadku opisywanych badań centralizacja odnosiła się do występowania w badanych sieciach międzyorganizacyjnych wyraźnego centrum decyzyjnego, czyli podmiotu centralnego, który istotnie wpływał na funkcjonowanie pozostałych organizacji oraz całego układu współdziałania.

Większość respondentów – 305 osób (ok. 75%) – pochodziła z firm średnich i dużych, co zaprezentowano na wykresie 2. Zdecydowano się na celowy dobór respondentów, aby osadzić badania w sytuacji potencjalnie największej złożoności działania rozpatrywanych sieci.

Wykres 2. Wielkość zatrudnienia firm reprezentowanych przez respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Najważniejsze wyniki przeprowadzonego badania, dotyczące głównie fazy dojrzałości, zaprezentowano w tabeli 1. Z uwagi na niski poziom reprezentacji fazy schyłkowej (zbyt mała liczba respondentów) zdecydowano się pominąć wyniki jej dotyczące w prezentowanym ujęciu.

W kontekście wcześniejszych rozważań warto zwrócić uwagę na wyniki dotyczące różnic między przywództwem tradycyjnym a przywództwem sieciowym w fazie dojrzałości. Niemal 62% osób reprezentujących dojrzałe, scentralizowane układy sieciowe w warunkach polskich takie różnice dostrzega. Z kolei charakter relacji występujących pomiędzy podmiotami badanych sieci w fazie dojrzałości w większości został określony jako „formalne" (prawie 88% wskazań respondentów). Wynik ten zdeterminowany był prawdopodobnie przez typ sieci – układy scentralizowane, aczkolwiek znaczny wpływ mogły mieć również utrwalone doświadczenia polskich podmiotów gospodarczych związane z prowadzeniem działalności w warunkach zwiększonej biurokratyzacji (konieczność formalizacji procedur i związane z tym nawyki).

Do scharakteryzowania przywództwa w scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej skorzystano z następującej definicji „specyficzny proces wpływu osoby o szczególnych predyspozycjach integracyjnych obejmujący różne strategiczne działania zarządcze ukierunkowane na węzły oraz relacje sieci, którego charakter i intensywność dostosować należy do określonej fazy cyklu życia danego układu współdziałania" [Organa 2014: 150]. Warto podkreślić specyfikę wpływu osoby-przywódcy odnoszące się do pewnej niepowtarzalności analizowanego zjawiska, co uwarunkowane jest swoistą dla danego lidera kombinacją cech i kompetencji

Tabela 1. Dekompozycja wyników badania dla wybranych zmiennych ze względu na fazę cyklu życia sieci (w %)

Pytania	Faza budowy i wzrostu	Faza dojrzałości	Faza odnowy strategicznej
Które sieci międzyorganizacyjne według Pani/Pana osiągają lepsze rezultaty			
– lepsze rezultaty osiągają sieci międzyorganizacyjne, w których podmiot centralny występuje (sieci scentralizowane)	82,3	**85,1**	69,0
– lepsze rezultaty osiągają sieci międzyorganizacyjne, w których podmiot centralny nie występuje (sieci zdecentralizowane)	17,7	**14,9**	31,0
Na jak długi okres została zaplanowana współpraca w ramach omawianego układu sieciowego?			
– krócej niż 2 lata	15,9	**3,5**	7,1
– od 2 do 5 lat	38,1	**29,2**	32,1
– powyżej 5 lat	16,8	**24,3**	29,8
– nie określono czasu współpracy	29,2	**43,1**	31,0
Jakie rodzaje relacji między podmiotami dominują w omawianym układzie współpracy sieciowej?			
– relacje formalne (regulowane przepisami prawa, oparte na prawomocnych umowach)	80,5	**87,6**	86,9
– relacje nieformalne (nieregulowane przepisami prawa, oparte na nieoficjalnych porozumieniach i ustaleniach)	19,5	**12,4**	13,1
Jak często w omawianym układzie sieciowej współpracy dochodzi do zmiany liczby firm, relacji między firmami?			
– zmiany te w ogóle nie występują – układ jest bardzo stabilny	27,4	**32,7**	27,4
– zmiany te występują rzadko	54,0	**55,4**	51,2
– zmiany te występują często	11,5	**8,4**	9,5
– zmiany te występują nieustannie – układ jest bardzo dynamiczny	7,1	**3,5**	11,9
Czy przywództwo w tradycyjnej organizacji różni się od przywództwa w scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej?			
– przywództwo w tradycyjnej organizacji różni się od przywództwa w sieci	53,1	**61,9**	63,1
– przywództwo w tradycyjnej organizacji nie różni się od przywództwa w sieci	46,9	**38,1**	36,9
Czy nieskuteczne przywództwo może spowodować upadek scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej?			
– nieskuteczne przywództwo może spowodować upadek sieci	58,4	**67,3**	63,1
– nieskuteczne przywództwo nie może spowodować upadku sieci	41,6	**32,7**	36,9
Czy sieci międzyorganizacyjne są dominującym kierunkiem rozwoju organizacji przyszłości?			
– sieci międzyorganizacyjne są dominującym kierunkiem rozwoju organizacji przyszłości	26,5	**51,0**	45,2
– sieci międzyorganizacyjne nie są dominującym kierunkiem rozwoju organizacji przyszłości	41,6	**24,8**	27,4
– nie wiem	31,9	**24,3**	27,4

Źródło: opracowanie własne.

pozwalających skutecznie wpływać na innych ludzi, a także w ściśle określonych warunkach na działania konkretnej sieci międzyorganizacyjnej (z różnymi rodzajami podmiotów i wiążących je relacji). W związku z tym ważnym spostrzeżeniem po przeprowadzeniu badania okazała się postulowana intensywność podejmowanych działań zarządczych w poszczególnych fazach cyklu życia badanych układów sieciowych. Działania te – składające się na obraz wpływu przywódczego w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych – rozpatrywano w trzech grupach: 1) aktywizowanie – rozumiane jako mobilizowanie uczestników sieci do współdziałania, 2) zwiększanie potencjału kombinacyjnego – inaczej ułatwienie podejmowania nowych rodzajów współdziałania, 3) budowanie klimatu spójności – tworzenie warunków trwałego i intensywnego współdziałania [Niemczyk 2010: 106-111]. Zagregowane wyniki dotyczące intensywności działań przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Porównanie intensywności działań – zagregowane średnie ocen
(skala ocen: 0 – zupełny brak występowania, 3 – duża intensywność działań)

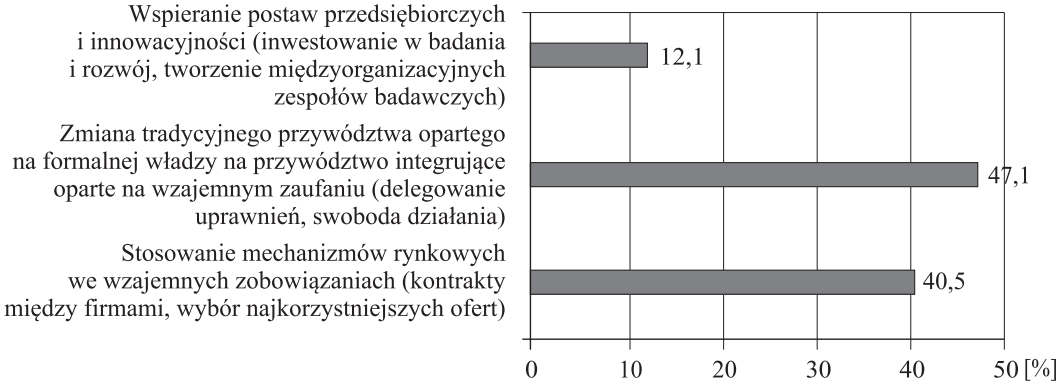
Grupy działań zarządzania scentralizowaną siecią międzyorganizacyjną	Fazy cyklu życia scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej			
	faza budowy i wzrostu	faza dojrzałości	faza odnowy strategicznej	faza schyłkowa
Aktywizowanie – mobilizowanie uczestników sieci do współdziałania	1,69	**2,02**	2,01	1,56
Zwiększanie potencjału kombinacyjnego – ułatwienie podejmowania nowych rodzajów współdziałania	1,86	**1,97**	1,93	1,57
Budowanie klimatu spójności – tworzenie warunków trwałego i intensywnego współdziałania	**2,09**	2,00	1,97	1,69

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych oraz STRATEGOR 1995: 293-396.

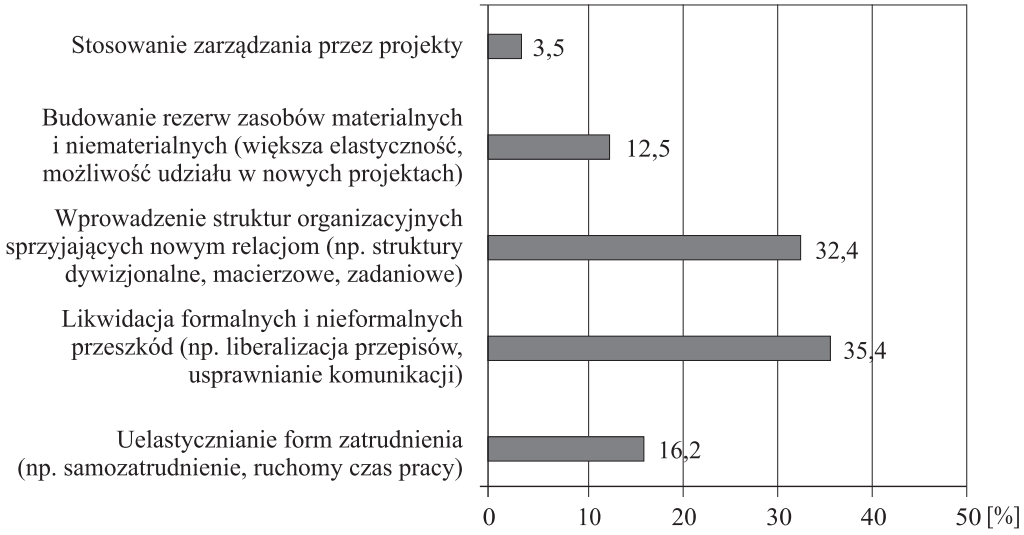
Największą łączną zagregowaną intensywnością działań zarządczych odznaczać się powinna zdaniem respondentów faza dojrzałości sieci międzyorganizacyjnej (średnia ok. 2,0), przy czym cząstkowe średnie ocen dla grup „aktywizowanie" oraz „zwiększanie potencjału kombinacyjnego" były najwyższe spośród wszystkich czterech rozpatrywanych faz. Zaskakiwać może w tym przypadku to, że nawet w fazie budowy i wzrostu – mogłoby się wydawać, najbardziej wymagającej aktywności szczególnie w obszarze dwóch pierwszych grup działań zarządczych – oceny rozpatrywanej intensywności były zdecydowanie niższe niż w przypadku fazy dojrzałości. Warto wskazać także najważniejsze wyróżniki poszczególnych omawianych grup działań zarządczych [Niemczyk i in. 2012: 207-248]. Według respondentów można je rozpatrywać zgodnie z wykresem 3.

Wykres 3. Najważniejsze wyróżniki grup działań zarządczych w scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej

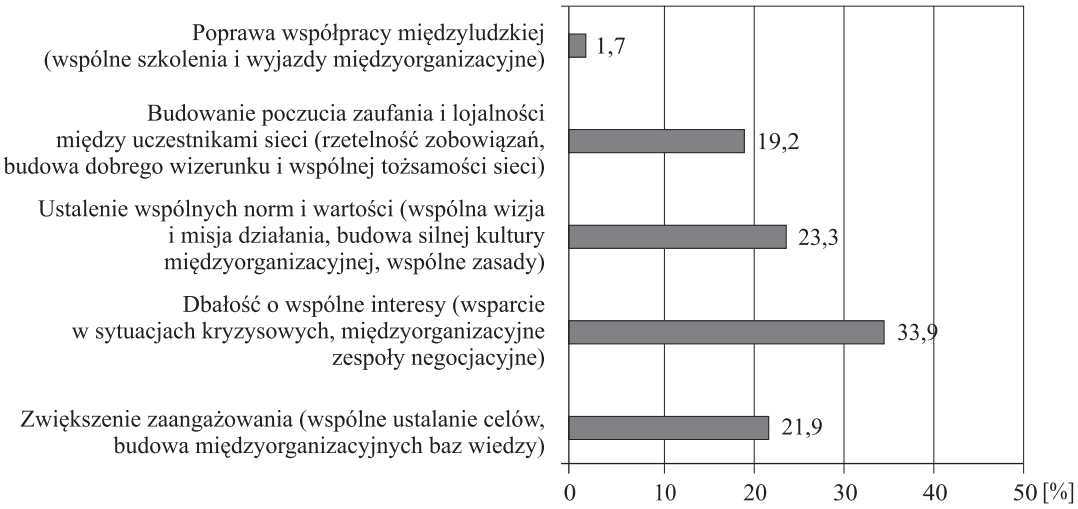
A. Wyróżniki aktywizowania w scentralizowanym układzie sieciowym



B. Wyróżniki zwiększania potencjału kombinacyjnego w scentralizowanym układzie sieciowym



C. Wyróżniki tworzenia spójności w scentralizowanym układzie sieciowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W fazie dojrzałości intensywna aktywność przywódcy w zakresie zarządzania scentralizowaną siecią międzyorganizacyjną powinna zatem uwzględniać zmianę klasycznego stylu przywódczego, opartego na władzy formalnej na styl integrujący – zapewniający swobodę działań z ukierunkowaniem na delegowanie uprawnień. Powinna przy tym nastąpić koncentracja na kwestiach liberalizacji przepisów i usprawniania komunikacji, czyli eliminacji barier formalnych i nieformalnych w przewodzeniu sieci. Co więcej, proces zarządczy powinien przebiegać w warunkach wspólnej dbałości o interes całego układu sieciowego.

4. Potencjalny przyszły kierunek badań przywództwa w sieciach międzyorganizacyjnych

Jak już wspomniano, badania sieci międzyorganizacyjnych mogą generować pewne problemy, m.in. w zakresie doboru odpowiednich podmiotów, dostępu do informacji, możliwości powtarzania badań w porównywalnych warunkach (z uwagi na zmienność układów sieciowych). Badania sieciowego przywództwa nie są w tym przypadku wyjątkiem. W praktyce bowiem szczególnie trudno dotrzeć do osób reprezentujących konkretne węzły sieci międzyorganizacyjnych, mających faktyczny wpływ przywódczy. Współcześni przywódcy nie funkcjonują przecież poza organizacją, ale pełnią zazwyczaj konkretne funkcje, zajmują formalne stanowiska, zaś ich rola może niekiedy pozostawać mniej lub bardziej nieuświadomiona. Stwarza to oczywiste problemy w doborze planowanej próby badawczej.

W związku z tym zasadne wydaje się systematyczne, przemyślane i stopniowo weryfikowane budowanie koncepcji przywództwa sieciowego w oparciu o dotychczasowy dorobek naukowy. Naturalną konsekwencją wskazanych działań jest późniejsza praktyczna weryfikacja opracowanych ujęć czy tworzonych modeli teoretycznych. Z uwagi na fakt przeprowadzenia wcześniejszych badań, w których uzyskano wiele istotnych danych, zaplanowano dalsze analizy porównawcze form przywództwa oraz zidentyfikowanych kluczowych jego przejawów w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych z wypracowywanymi koncepcyjnie typami przywódców w pozostałych układach sieciowych (m.in. zdecentralizowanych).

Celem nie jest w tym przypadku identyfikacja jednego, uniwersalnego stylu przywódczego, który zapewne nie istnieje. Jak wskazuje Rafał Mrówka: „nie ma przecież jednego dobrego stylu przywództwa, lecz zależy on od sytuacji; często natomiast łatwiej zmienić przywódcę niż jego styl pracy" [Mrówka 2010: 170]. W opinii tej widać pewne zagrożenie, a zarazem ryzyko związane ze stosowaniem nieodpowiedniego w danych warunkach stylu przywódczego. Brak elastyczności, niechęć do zmian, kurczowe trwanie przy raz wybranej strategii działania mogą

okazać się katastrofalne w skutkach nie tylko dla lidera, ale i dla całego układu sieciowego podlegającego jego wpływom. Co więcej, jak podkreśla Manfred Kets de Vries: „im wyższe stanowisko zajmuje dana osoba, tym bardziej destruktywne będą skutki; biorąc pod uwagę władzę, którą dysponują liderzy, ich osobiste zaburzenia stają się często zaburzeniami całego przedsiębiorstwa" [Kets de Vries 2010: 192]. W układach sieciowego współdziałania złe decyzje lidera w dużej mierze będą zapewne dotyczyć wszystkich węzłów, z tego względu konieczna jest ich świadoma redukcja.

W sieciach międzyorganizacyjnych występuje najczęściej wielu przywódców, którzy mogą reprezentować różne style i podejścia do zarządzania ludźmi. Warto więc z góry zakładać konieczność rotowania stylów przywódczych, celowej ich zmiany i dopasowania do bieżącej sytuacji. Prowadzi to do wniosku, że przywództwo sieciowe powinno cechować się elastycznością w rozumieniu konieczności dostosowania do określonych zmian w sieci, jak również jej otoczeniu, chociażby w ujęciu proponowanych zmian faz cyklu życia. Umiejętność dostosowywania własnego stylu przywódczego do konkretnej sytuacji posiada najprawdopodobniej niewielu liderów, jednakże przewagą układów sieciowych jest wspomniana wielość ich występowania w różnych węzłach. W konsekwencji różni liderzy są w stanie się wzajemnie uzupełniać. Warto zatem dokonać przyporządkowania przynajmniej kilku najbardziej adekwatnych typów przywództwa (bazując na dotychczasowym dorobku nauk o zarządzaniu) do różnych poziomów, rodzajów, etapów czy też form sieci. Wybrane typy przywództwa przynajmniej hipotetycznie mogą być reprezentowane przez różnych uczestników współczesnych układów sieciowych.

W związku z tym jedną ze wstępnych koncepcji autora służących przedstawieniu szerszego obrazu przywództwa sieciowego było „nałożenie" wybranych współczesnych koncepcji przywództwa na matrycę poziomów rozwoju sieci [Niemczyk 2015a: 248]. Poziom pierwszy sieci (najniższy) oznacza zdaniem Jerzego Niemczyka wszelkie układy prostego outsourcingu, nieskomplikowane układy logistyczne bazujące na łańcuchu dostaw, proste systemy otwarte regulowane sprzężeniami zwrotnymi pomiędzy stronami istniejących kontraktów czy też toksyczne związki bazujące na arbitrażu kosztowym między podmiotami z krajów rosnących i rozwijających się. Z kolei poziom najwyższy (piąty) oznacza układ koopetycyjny stworzony wokół idei sieci wartości – swoisty ekosystem z mechanizmami dyfuzji wiedzy wynikającymi z logiki teorii złożoności oraz rosnący zgodnie z regułą emergentnego efektu sieciowego (np. Dolina Krzemowa lub grupa firm skupiona wokół Google). Pomiędzy tymi skrajnymi formami występują oczywiście pośrednie poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnych [Niemczyk 2015a: 249].

W odniesieniu do dojrzałych sieci międzyorganizacyjnych autor proponuje skoncentrować się na poziomach czwartym i piątym ze wspomnianego ujęcia

Tabela 3. Propozycja przyporządkowania wybranych typów przywództwa do czwartego i piątego poziomu rozwoju sieci międzyorganizacyjnych (w ujęciu Niemczyka)

Poziom rozwoju sieci	Propozycja typu przywództwa
Czwarty	– przywództwo sieciowe (próba rozwinięcia koncepcji Blancharda) – bazujące na nieprzeciętnie wysokich kompetencjach przywódcy i jego zdolnościach adaptacyjnych, przy założeniu wcześniejszych doświadczeń z poprzednich faz opisywanych przez Blancharda, powinno sprostać wyzwaniom złożonych sieci współdziałania (czwarty poziom rozwoju) – przywództwo piątego stopnia (według koncepcji Collinsa) – przywódca piątego stopnia z uwagi na swoje kompetencje zapewne sprawnie poradziłby sobie w sieci na czwartym poziomie rozwoju; z uwagi na specyfikę badań przeprowadzonych przez Collinsa – wyraźnie skoncentrowanych na pojedynczych organizacjach, a także osadzonych w innych historycznie realiach działalności gospodarczej – można przypuszczać, że dla sieci na najwyższym poziomie rozwoju konieczna będzie identyfikacja kolejnego stopnia przywództwa (np. przywództwo szóstego stopnia) – przywództwo strategiczne – traktowanie złożonych sieci współdziałania jako integralnego bytu, dla którego wspólnie (uczestnicy sieci), lecz pod wpływem przywódcy (kilku przywódców) należy stworzyć strategię, jest uzasadnionym sposobem działania
Piąty (sieć właściwa)	– przywództwo organiczne (według koncepcji Avery) – najpełniejsza forma przywództwa zakładająca jego współdzielenie oraz wymienność, a także kolektywne działania, mająca na celu radzenie sobie z wszelkimi problemami złożoności układów sieciowych – przywództwo globalne – z uwagi na postulowane w tym typie przywództwa połączenie pożądanych umiejętności (usieciowiona inteligencja, wizjonerstwo, strategiczna nawigacja, pogłębione projektowanie, wykorzystanie zjawiska rezonansu marki) oraz czynników (myślenie globalne, docenianie potencjału zróżnicowania kulturowego, rozwijanie zmysłu technologicznego, budowanie sojuszy i rozmaitych relacji partnerskich, dzielenie się przywództwem) stanowi on jedną z ciekawszych propozycji koncepcji przewodzenia układami sieciowymi – przywództwo transcendentalne – w praktyce bardzo trudne do osiągnięcia z uwagi na postulowany wyjątkowo wysoki stopień indywidualizacji kontaktów na linii przywódca – współpracownicy, jednak w teorii nastawione na maksymalizację zaangażowania wszystkich osób w danym układzie współpracy; przywódca transcendentalny, świadomie kreując nowych przywódców, doskonale sprawdziłby się w realiach najbardziej złożonych układów sieciowych – teoria przywództwa w warunkach złożoności – *complexity leadership theory* (według koncepcji Uhl-Bien, Marion i McKelveya) – przywództwo łączące trzy różne formy przywództwa (adaptacyjne, administracyjne, upełnomocniające), które stanowi pomost między biurokracją a emergentnością, odrzucając perspektywę wyłącznie autorytetu czy też zajmowanej pozycji na rzecz koncentracji na interakcjach różnych agentów w układach sieciowych.

Źródło: Organa i Niemczyk 2017: 147-148, na podstawie: Ansoff 1985; Avery 2009; Cardona i Rey 2009; Blanchard 2007; Dubrin 2007; Hames 2007; Uhl-Bien, Marion i McKelvey 2007.

autorstwa Niemczyka. Poziomy te najlepiej oddają bowiem złożony charakter relacji pomiędzy uczestnikami układu sieciowego, charakterystyczny dla fazy dojrzałości w rozumieniu sukcesywnie wypracowywanych mechanizmów współdziałania.

Przywódca działający w warunkach sieci wyższego rzędu (w tym przypadku wskazane poziomy czwarty i piąty) musi się liczyć z wieloma wyzwaniami i nieoczekiwanymi sytuacjami. Rodzaje ryzyk charakterystycznych dla tych poziomów rozwojowych sieci międzyorganizacyjnych zidentyfikował Niemczyk. Mogą one obejmować:

– poziom czwarty – ryzyka wynikające ze źródeł charakterystycznych dla współczesnej gospodarki, odnoszonych do głównych grup czynników klasy PEST, ryzyka wynikające ze społecznego kontekstu funkcjonowania, ryzyko „uwikłania" sieci, nadmiernego skomplikowania działań,

– poziom piąty – ryzyko wynikające przede wszystkim z niedostatecznego rozpoznania zachowań układów koopetycyjnych, ekosystemów, jak również układów złożonych oraz sieci zidentyfikowanych jako obiekty emergentne [Niemczyk 2015b: 167-168].

Aby własciwie odpowiedzieć na wymienione ryzyka, konieczne jest nabywanie umiejętności i kompetencji będących np. wypadkową proponowanych w tabeli 3 typów przywództwa – adekwatnych do złożonych uwarunkowań działania rozpatrywanych sieci na najwyższych poziomach rozwoju. Wypracowanie każdorazowo najskuteczniejszej kombinacji przejawów przywództwa staje się zatem podstawą działania przywódcy sieciowego, szczególnie w fazie dojrzałości sieci międzyorganizacyjnej. Poszukiwanie takich kombinacji – dopasowanych do warunków funkcjonowania konkretnych układów sieciowych – może stanowić cel dalszych badań.

5. Podsumowanie

Przywództwo w sieci – zgodnie z dotychczasowymi badaniami autora – jest zjawiskiem dynamicznym w rozumieniu występowania odmiennych jego przejawów oraz innej intensywności podejmowanych działań zarządczych w różnych fazach cyklu życia danego układu współdziałania. Zakładając występowanie różnych poziomów rozwoju sieci międzyorganizacyjnych (zgodnie z koncepcją Niemczyka), główny cel artykułu sformułowano jako próbę dopasowania najbardziej adekwatnych koncepcji przywództwa (określających najwłaściwszy styl i zachowania przywódcze) do wybranych, najwyższych poziomów rozwojowych, które wydają się najbliższe uwarunkowaniom dojrzałości sieci międzyorganizacyjnej.

W dotychczasowych badaniach autor koncentrował się na scentralizowanych układach międzyorganizacyjnych, co obecnie stanowi największe ograniczenie przedstawionych propozycji przyporządkowania typów przywództwa do najwyższych poziomów rozwojowych układów sieciowych. Konieczne jest zatem przeprowadzenie dalszych badań ukierunkowanych zarówno na układy scentralizowane, jak i zdecentralizowane oraz dokonanie analizy porównawczej.

Zakładając znaczne różnice pomiędzy konkretnymi układami sieciowymi, wynikające m.in. z uczestnictwa różnych grup podmiotów, odmiennego czasu, miejsca oraz strategicznych celów działania czy też różnego poziomu dynamiki i mechanizmów współdziałania, wskazane jest poszukiwanie w dalszych badaniach najlepszych kombinacji przejawów, cech, umiejętności, kompetencji przywódcy, dopasowanych do konkretnych sieci międzyorganizacyjnych. Jedynie takie podejście pozwoli najlepiej oddać charakter przywództwa sieciowego, którego obecnie nie można uogólniać na większą liczbę badanych układów sieciowych. Proponowane w tabeli 3 typy przywództwa najbardziej adekwatne do wyższych poziomów rozwojowych sieci międzyorganizacyjnych mogą stanowić ogólną matrycę, punkt wyjścia do dalszej analizy bądź podstawę szczegółowej charakterystyki zindywidualizowanego typu przywództwa w konkretnej sieci międzyorganizacyjnej.

Literatura

Ansoff H.I., 1985, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa: PWE.

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

Blanchard K., 2007, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Warszawa: WN PWN.

Cardona P., Rey C., 2009, *Zarządzanie poprzez misję*, Kraków: Wolters Kluwer Polska.

Czakon W., 2010, Model biznesu operatora a orkiestracja sieci, w: J. Pyka (red.), *Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami*, Katowice: TNOiK.

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

Dubrin A.J., 2007, *Leadership, Research Findings, Practice and Skills*, Boston – New York: Houghton Mifflin Co.

Hames R.D., 2007, *The Five Literacies of Global Leadership. What Authentic Leaders Know and You Need to Find Out*, West Sussex: Jossey-Bass A Wiley Imprint, John Wiley & Sons.

Keast R., Mandell M.P., Brown K., Woolcock G., 2004, Network Structures: Working Differently and Changing Expectations, *Public Administration Review*, 64(3), 363-371.

Kets de Vries M., 2010, *Lider na kozetce*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Kleindorfer P., Wind Y., 2009. The Network Imperative: Community or Contagion, w: P. Kleindorfer, Y. Wind (red.), *The Network Challenge: Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, Upper Saddle River: Wharton School Publishing, Pearson Education.

Mandell M.P., Keast R., 2009, A New Look at Leadership in Collaborative Networks: Process Catalysts, w: J.A. Raffel, P. Leisink, A.E. Middlebrooks (red.), *Public Sector Leadership: International Challenges and Perspectives*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Mrówka R., 2010, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Müller-Seitz G., 2012, Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research, *International Journal of Management Reviews*, 14, 428-443.

Niemczyk J., 2010, Organizowanie, w: M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet, *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Warszawa: C.H. Beck.

Niemczyk J., 2015a, Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.

Niemczyk J., 2015b, Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej a ryzyko, *Marketing i Rynek*, 5, 161-170.

Niemczyk J., Organa M., Piórkowska K., 2012, Mechanizmy zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi, w: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Warszawa: C.H. Beck.

Organa M., 2014, *Przywództwo w strategicznym zarządzaniu scentralizowanymi sieciami międzyorganizacyjnymi* [rozprawa doktorska], Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów.

Organa M., Niemczyk J., 2017, Przywództwo w sieciach międzyorganizacyjnych – perspektywa poziomów rozwoju sieci, *Organizacja i Kierowanie*, 2(176), 137-151.

Silvia Ch., McGuire M, 2010, Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors, *The Leadership Quarterly*, 21, 264-277.

STRATEGOR, 1995, *Zarządzanie firmą, Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Warszawa: PWE.

Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B., 2007, Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era, *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.

Strategic Leadership in a Mature Inter-organizational Network

Summary. Assuming that leadership in inter-organizational networks is a dynamic and variable phenomenon, the author concentrates on defining its characteristics as observed in mature network systems. Maturity is defined, on the one hand, in terms of progression through subsequent phases of an organization's life and, on the other, from the perspective of a network's level of development, using the criterion of key source of value creation. The paper primarily attempts to determine the leadership style and the types of leadership behaviors that are most appropriate to mature networks or to networks that are at the most advanced stage of development. The discussion is to be treated as a theoretical contribution to more in-depth research efforts at further exploring the issue.

Keywords: inter-organizational networks, leadership, network leadership