

PRZYWÓDZTWO W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH – PERSPEKTYWA POZIOMÓW ROZWOJU SIECI

Wprowadzenie

Sieci międzyorganizacyjne różnią się pomiędzy sobą. Źródłem tych różnic może być wiele czynników – głęboko odwołujących się do istoty sieci, ale również różnicujących tylko artefakty zewnętrzne sieci. Źródła te mogą być prapoczątkiem konkretnej sieci. Mogą również w sposób ciągły lub jednorazowy oddziaływać na istniejącą sieć, wpływając na ich ewolucję. W niniejszej pracy przyjęto założenie, że w przypadku deskrypcji sieci istnieje możliwość przypisania ich do określonego poziomu rozwoju w zależności od jakości osiągniętej dzięki danej sieci. To założenie jest niezbędne, ażeby osiągnąć deklarowany cel artykułu, którym jest zidentyfikowanie na poziomie hipotezy badawczej typów przywództwa charakterystycznych dla określonych poziomów sieci organizacyjnej. Wskazany cel artykułu dotyczy zwłaszcza tych typologii, które uwzględniają zróżnicowanie przywództwa ze względu na organizacje niejednorodne. Przedmiotem analizy będą zatem w szczególności: teorie przywództwa transakcyjnego, transformacyjnego i transcendentalnego, autentycznego, integracyjnego, strategicznego, globalnego, teoria przywództwa w warunkach złożoności (*complexity leadership theory*) oraz teorie przywództwa autorstwa J. Collinsa, K. Blancharda i G.C. Avery.

Artykuł zawiera próbę określenia hipotezy odwołującej się do wspomnianej relacji. Stąd całość pracy ma charakter hipotetyczno-dedukcyjny. Same badania bazują zaś

* Dr Michał Organa – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

** Prof. dr hab. Jerzy Niemczyk – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

na krytycznym przeglądzie literatury i wykorzystaniu autorskich koncepcji poziomów sieci współautora artykułu – J. Niemczyka oraz krytycznych koncepcji przywództwa drugiego współautora – M. Organa. Perspektywą analityczną jest dorobek zarządzania, w tym zarządzania strategicznego, oraz teorie przywództwa powstałe na gruncie nauk o zarządzaniu, a także psychologii.

1. Poziomy rozwój sieci międzyorganizacyjnych

Nurt sieciowy w zarządzaniu jest obecny w teorii i praktyce zarządzania co najmniej od początku pierwszej dekady nowego tysiąclecia. W ciągu tych kilkunastu lat na jego gruncie powstało już wiele prac starających się usytuować sieci we właściwej poznawczej projekcji. W pierwszej fazie zainteresowania sieciami starano się odnaleźć cechy sieciowości w tradycyjnych firmach. Odwoływano się wtedy najczęściej do narzędzi SNA i badano tradycyjne socjogramowe grafy relacji. W kolejnej fazie rozwoju badań nad sieciami zaczęto sieciowości poszukiwać w koncepcjach: outsourcingu, franczyzy, sieciach agencji, czyli w tych zbiorach instrumentów zarządzania, które istniały już dużo wcześniej w praktyce zarządzania, ale dopiero po przełamaniu pewnej masy krytycznej (np. w liczbie umów outsourcingowych przypadających na jedną firmę) odnaleziono nowe, nieznane wcześniej efekty synergii. Obecnie w badaniach sieci coraz częściej odkrywamy nieznane wcześniej efekty sieciowe pozwalające lokować je jako byty o charakterze emergentnym, mające osobnicze cechy, w żaden sposób niewynikające z prostego sumowania cech relacji i węzłów. Ta krótka próba wskazania logiki rozwoju badań nad sieciami wskazuje na potrzebę szerokiego spojrzenia, chociażby na kontekstowość sieci.

Jedną z ciekawszych propozycji porządkowania poziomów sieci jest odwołanie się do kryterium renty ekonomicznej, rozumianej jako prawo do dodatkowej efektywności (ponad klasyczną efektywność wynikającą z wytycznych oszczędności i wydajności) będącej wynikiem nowych źródeł synergii. Te nowe źródła synergii są najczęściej efektem nowej wiedzy, nowych zastosowań wiedzy istniejącej czy zmienionych warunków działania bytów wcześniej działających.

W pracy pt. *Strategia. Od planu do sieci* opisano trzy klasyczne i dwa współczesne podejścia do strategii [18]. Jednym z kryteriów wyróżniania tych podejść był rodzaj renty ekonomicznej charakterystyczny dla danego nurtu. Wśród podejść współczesnych wskazano na podejście sieciowe. Wyróżniono w nim aż pięć różnych rent ekonomicznych, dzięki którym podejście sieciowe musi być traktowane jako odmienne od innych. Pierwszą wskazaną w tej pracy rentą sieciową jest nadwyżka pochodząca z tytułu apriopriacji wartości. Kolejna związana jest z kosztami transakcyjnymi zawierania kontraktów (w opozycji do rozwiązań hierarchicznych). Trzecia renta to synergia wynikająca ze specyficznej dyfuzji wiedzy zachodzącej w sieciach.

Tabela 1. Poziomy rozwój sieci międzyorganizacyjnych

Poziom rozwoju sieci	Pierwszy poziom rozwoju sieci	Drugi poziom rozwoju sieci	Trzeci poziom rozwoju sieci	Czwarty poziom rozwoju sieci	Piąty poziom rozwoju sieci (czyli sieć właściwa)	Wybrane koncepcje teoretyczne
Rodzaj renty sieciowej						
Renta z tytułu apropriacji wartości	Wykorzystanie na arbitrażu kosztów materiałnych własnych i kontraktorów.	Wykorzystanie arbitrażu kosztów pracy własnych i u kontraktorów.	Wykorzystanie kosztów zasobów niematerialnych własnych i kontraktorów.	Poziom nie występuje.	Poziom nie występuje.	Klasyczne teorie internacjonalizacji związane z migracją wartości.
Renta williamsonowska	Obniżenie kosztów transakcyjnych dzięki outsourcingowi działań. Klasyczne postacie outsourcingu.	Obniżenie kosztów transakcyjnych dzięki outsourcingowi działań. Elementy outsourcingu strategicznego.	Obniżenie kosztów transakcyjnych dzięki outsourcingowi działań. Rozwinięte postacie outsourcingu.	Optymalizowanie kontraktów outsourcingowych w rozwinięciach teorii Gibbonsa. Złożone sieci współdziałania.	Wprowadzenie optymalizacji o charakterze kooperacyjnym. Sieci kooperacji.	Klasyczne teorie kosztów transakcyjnych (Williamson, 1998). Rozwinięcia Gibbonsa (Gibbons, 2005).
Renta z tytułu dyfuzji wiedzy	Dyfuzja wiedzy przekazywanej w hierarchicznym procesie dyfuzji wiedzy.	Dyfuzja wiedzy w ujęciu i z wykorzystaniem instrumentów podejścia systemowego.	Dyfuzja wiedzy w ujęciu i z wykorzystaniem instrumentów podejścia systemowego, wzbogacona narzędziami e-komunikacji.	Dyfuzja wiedzy w ujęciu i z wykorzystaniem instrumentów podejścia holistycznego.	Dyfuzja wiedzy w ujęciu i z wykorzystaniem instrumentarium teorii złożoności.	Teoria systemów. Teorie złożoności.
Renta z sieci wartości	Poziom nie występuje.	Efekt synergii z łańcucha wartości. Sieć zbudowana wokół wartości.	Efekt synergii z tytułu warsztatu wartości. Sieć typu – warsztat wartości zbudowany wokół sprzężenia zwrotnego firma – klient.	Efekt synergii z tytułu sieci wartości. Sieci zbudowane z przynajmniej dwóch różnych grup interesariuszy kontraktu.	Efekt synergii z tytułu sieci wartości. Sieci zbudowane ze wszystkich interesariuszy kontraktu (równoczesność, równoległość, holizm w działaniu).	Teorie sieci wartości (Stabell, Fjeldstad 1998) upowszechnione przez K. Mazur (2011).
Renta z tytułu efektu sieciowego	Poziom nie występuje.	Poziom nie występuje.	Poziom nie występuje.	Efekt sieciowy rozumiany jako multiplikacja przyłączeń (proste sumowanie potencjałów węzłów).	Efekt sieciowy z dołączenia do sieci kolejnych zbiorów zwiększających wartość całej sieci, jak i poszczególnych zbiorów. Tworzenie zbiorów emergentnych.	Teorie złożoności.

Źródło: opracowanie wykorzystujące model poziomów sieci zawarty w: [17, s. 161–170].

Kolejna to renta związana z tworzeniem wartości w sieci wartości. Ostatnia z rent sieciowych to renta specyficzna tylko dla podejścia sieciowego – jest to tzw. efekt sieciowy.

W tabeli 1 wymieniono łącznie pięć stanów i pięć poziomów rozwoju sieci opisanych na schematach pięciu rent sieciowych. Tabelę można odczytywać na dwa sposoby. Jeśli spojrzymy na nią przez pryzmat kolejnych wierszy, to dostrzeżemy przechodzenie od rent prostych do rodzajów rent bardziej wysublimowanych, lepiej oddających istotę sieci. Patrząc przez pryzmat kolumn, otrzymamy zaś poziomy rozwój sieci opisane przekrojowo przez wszystkie postacie renty. W proponowanym ujęciu na pierwszym poziomie sieci występują tylko trzy rodzaje rent: apriopriacji wartości, kosztów transakcyjnych i dyfuzji wiedzy. Dodatkowo poziom ten jest opisany prostymi narzędziami zarządzania. Ostatni, piąty poziom (piąta kolumna) jest poziomem najbardziej dojrzałym, na którym nie występuje negatywnie postrzegana renta z tytułu apriopriacji, ale pozostałe postacie renty lokują się już w przekroju struktur wyłaniających się, zespołów emergentnych i innych form bazujących na teoriach bliskich samoorganizacji. W tym kontekście piąty poziom (kolumna) renty jest tym najbardziej dojrzałym, stanowi o najwyższym poziomie rozwoju.

Wymienione w tabeli 1 poziomy rozwoju sieci (kolejne kolumny) są dobrą matrycą do prowadzenia rozważań związanych z doбором właściwych instrumentów zarządzania. Z jednej strony wskazują bowiem na stopień dojrzałości rozwiązań sieciowych, natomiast z drugiej – na ewolucyjny charakter postępu organizacyjnego. W tej perspektywie możliwe jest też poprawne przyporządkowanie koncepcji przywódczych pozwalających na skuteczne radzenie sobie z wyzwaniami sieci międzyorganizacyjnych.

2. Przywództwo a sieci międzyorganizacyjne

Ze względu na wysoką złożoność rozpatrywanych w niniejszym artykule kategorii trudno jednoznacznie przyporządkować określone teorie przywództwa do poszczególnych (zapropionowanych w tabeli 1) poziomów rozwoju sieci. Sytuację znacznie komplikuje wspomniany wcześniej fakt stopniowej ewolucji postrzegania samej sieci w perspektywie kolejnych lat – od początkowej fazy poszukiwania „sieciowości” w tradycyjnych organizacjach, przez etap koncentracji na znanych dotychczas formach organizacjach, takich jak: outsourcing, franczyza, sieci agencyjne, aż do obecnych ujęć sieci traktowanych coraz częściej jako specyficzne byty emergentne. O ile w dwóch pierwszych fazach postrzegania sieci zasadniczo można się opierać na uznanych teoriach i koncepcjach przywództwa, o tyle w przypadku specyficznych form sieciowych określenie pożądanego rodzaju przywództwa może okazać się wyjątkowo problematyczne. W celu uporządkowania prowadzonych rozważań należy podkreślić fakt, że w przyjętym ujęciu poziom pierwszy rozwoju sieci oznacza proste formy sieciowe (np. outsourcing, proste układy logistyczne budowane w oparciu o łańcuch

dostaw, proste systemy otwarte oparte na mechanizmach sprzężeń zwrotnych pomiędzy stronami kontraktów). Z kolei piąty poziom dotyczy rozrastających się, złożonych układów koopetycyjnych z obszerną siecią wartości i wyraźnymi procesami dyfuzji wiedzy (np. Dolina Krzemowa, zbiór organizacji skupionych wokół firmy Google).

W analizie pominięto fazę postrzegania tradycyjnych organizacji jako sieci – głównie z uwagi na stosunkowo niepełny ówczesnie rozwój poglądów badaczy w tematyce sieciowości, co mogło się przekładać na niewłaściwe jeszcze interpretacje dotyczące sieciowego przywództwa. Co więcej, w trakcie dalszych badań dość szybko zauważono, że zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi znacznie różni się od tego zjawiska w pojedynczej organizacji, a zatem nie sprawdzą się tu klasyczne funkcje zarządzania. Do zasadniczych elementów zarządzania sieciami zaliczać można bowiem [19, s. 50–51]: umiejętności właściwego opanowania określonych strategii (Hamel, Breen, 2008; Obłój, 2008; Kwiatkowski, 2001; Wawrzyniak, 2001; Koźmiński, 2004; Olesiński, Predygiel, Sabat, 2007), zdolność generowania innowacji (Kowalczyk, Nogalski, 2007; Brodnicki, Szultka, 2002; Rymarczyk i in., 2009), odpowiednie inspirowanie współpracowników i współuczestników procesu zarządzania do niekonwencjonalnego rozwiązywania pojawiających się problemów. Ostatni z wymienionych obszarów bardzo silnie, bezpośrednio wiąże się z kategorią przywództwa.

Warto zauważyć, że – w odróżnieniu od pojedynczej organizacji, w której zasadniczo skupiano się na jej wnętrzu lub otoczeniu – problematykę przywództwa w sieciach międzyorganizacyjnych rozpatruje się w perspektywie już co najmniej trzech odrębnych, ale komplementarnych poziomów. Mowa o samej organizacji należącej do sieci (jej otoczeniu wewnętrznym), następnie – układzie relacji i zależności między poszczególnymi organizacjami–węzłami, jak również perspektywie zewnętrznych uwarunkowań (kontekście funkcjonowania) całej sieci, traktowanej jako pewna wieloelementowa całość, czyli specyficzna metastruktura. Złożoność zadań i ról przywódcy w takim układzie – szczególnie w sieciach typu heterarchicznego (układy zdecentralizowane) – znaczenie będzie wykraczać ponad te realizowane w tradycyjnej, hierarchicznej organizacji. Co więcej, w miarę rozwoju samej sieci, pojawiają się nowych partnerów, a w konsekwencji koniecznych zmian strategii działania, zdecydowanie będzie wzrastać wartość i ważność przywództwa. Z tego względu w odniesieniu do współczesnych układów sieciowych należy zredefiniować sposoby postrzegania tego zjawiska.

Badania przywództwa w sieciach wiążą się z koniecznością uwzględniania większej złożoności dotychczas rozpatrywanych zagadnień. Nieustannie przybywa również nowych czynników – rozwijają się bowiem zarówno same sieci, jak i obszary oraz perspektywy ich działania. Multiplikacja węzłów i relacji wymusza stały rozwój przywództwa. Często, już na poziomie pojedynczej organizacji, przywództwo sprawowane przez jedną osobę jest nieskuteczne. W złożonych układach sieciowych wymogiem kluczowym dla długofalowego powodzenia będzie wypracowanie sposobu

powoływania lub wyłaniania się i koegzystowania wielu przywódców. Wynika to z coraz większych aspiracji uczestników układów sieciowych, rosnącego poziomu kompetencji ludzi pracujących we współczesnych sieciach, co prowadzi łącznie do dezaktualizacji modelu centralnego przywódcy [16, s. 33–35], który nie jest już w stanie podołać wszystkim wyzwaniom.

W nawiązaniu do powyższych ustaleń szczególnie ważnym zagadnieniem jest włączenie do procesu badawczego kwestii dynamiki sieci międzyorganizacyjnej i dynamiki przywództwa w sieci. Prezentowana propozycja poziomów rozwoju sieci wpisuje się wprost w ten postulat. Uwzględnienie podanych rodzajów renty ekonomicznej i określonych sposobów jej uzyskiwania na kolejnych poziomach rozwoju sieci stanowi doskonałą kanwę dla obserwacji zmian przywództwa. Potwierdzenia zasadności badania dynamiki sieci dostarcza opinia J. Strużyny, który uznał, że „kluczowa dla zrozumienia sieci jest logika istnienia i zmian sieci, a nie jej aktualny, często przejściowy stan” [21, s. 58]. Tematyką tą zajmują się również m.in.: J. Sydow, F. Lerch, C. Huxhamb, P. Hibbert. Dynamika układów sieciowych wydaje się przy tym zjawiskiem stosunkowo oczywistym – każde pojawienie się nowego węzła, a w konsekwencji nowych relacji, „zaburza” dotychczasowy stan, powoduje jego modyfikację. Z następującymi w sieciach zmianami musi sobie poradzić przywódca (przywódcy). Niekiedy pożądane jest intencjonalne wywoływanie tychże zmian – przykładowo R.A. Heifetz i D.L. Laurie twierdzą, że „naśladowcy chcą komfortu, stabilności i gotowych rozwiązań od swoich przywódców (...), prawdziwi liderzy zadają trudne pytania i wytrącają ludzi z ich strefy komfortu; potem zarządzają powstałym niepokojem” [12, s. 5].

3. Typy przywództwa na określonych poziomach rozwoju sieci międzyorganizacyjnej

Biorąc pod uwagę wciąż ograniczoną liczbę badań nad przywództwem w sieciach międzyorganizacyjnych – szczególnie w perspektywie wpływu na konkretne osoby, nie zaś poszczególne organizacje (dominuje postrzeganie przywództwa sieciowego jako oddziaływania organizacji centralnej – lidera sieci na pozostałych uczestników) – należy założyć zasadność bazowania na klasycznych teoriach przywódczych, w których można się dopatrywać genezy analizowanego zjawiska w układach sieciowych. Wyraźnie trzeba jednak podkreślić, postulowaną wcześniej, konieczność prowadzenia dalszych badań, które w szczególności będą uwzględniać uwarunkowania funkcjonowania poszczególnych rodzajów sieci międzyorganizacyjnych i pozwolą dopasować do nich pożądaną formę przywództwa.

W odniesieniu do kolejnych poziomów rozwoju sieci międzyorganizacyjnych autorzy niniejszego artykułu proponują rozpatrzenie kilku wybranych ujęć przywództwa

– w szczególności tych, które zakładają jego zmienność oraz wyraźne różnice pomiędzy poszczególnymi okresami czy też typami. Propozycja ta obejmuje następujące koncepcje: nurty przywództwa według G.C. Avery, cztery stopnie przywództwa według K. Blancharda, pięć stopni przywództwa według T. Collinsa oraz ujęcia, takie jak: przywództwo transakcyjne, transformacyjne i transcendentale, przywództwo autentyczne, przywództwo integracyjne, koncepcja przywództwa strategicznego, przywództwo globalne, teoria przywództwa w warunkach złożoności (*complexity leadership theory*).

Przywództwo transakcyjne często ma wydźwięk pejoratywny (szczególnie w porównaniu z transformacyjnym). Odnosi się bowiem do relacji przełożony–podwładny opartej na wpływie ekonomicznym, bazującej na „transakcjach”, czyli zapewnieniu środków finansowych, stałego stanowiska pracy i poczucia bezpieczeństwa w zamian za wykonywanie przydzielonych zadań i posłuszeństwo [14, s. 328]. Właśnie swoiste „transakcje” sprawiają, że pracownicy są traktowani instrumentalnie. Przywództwo transformacyjne opiera się z kolei na bardziej indywidualnych zależnościach, obejmując inspirowanie i motywowanie, zaś podwładni są podmiotem we wzajemnych relacjach. Ten typ przywództwa charakteryzuje się: występowaniem zjawiska charyzmy, inspirującą motywacją, stymulacją intelektualną mającą na celu generowanie pomysłów i innowacji, jak również zindywidualizowanym podejściem [4, s. 6–7]. Wspomniana charyzma może się okazać szczególnie istotna w sieciach międzyorganizacyjnych, w których wyraźnie brakuje formalnego umocowania wpływu przywódczego. Jeszcze bardziej złożoną kategorię w prezentowanym porównaniu stanowi tzw. przywództwo transcendentale, które P. Cardona i C. Rey określają mianem „przywództwa inspirowanego misją”, uwypuklając zdecydowanie głębsze oddziaływanie na współpracowników, mające zwiększać ich poczucie wartości przez uzmysławianie ich roli i wkładu w realizowane zadania [6, s. 128]. Przywódca transcendentálny – kreujący kolejnych przywódców, będący swoistym „przywódcą przywódców” – najlepiej sprawdziłby się w realiach sieci międzyorganizacyjnych, zakładając, że podołałby stawianym mu wyzwaniom i złożoności tych układów. W praktyce osiągnięcie tego poziomu przywództwa jest niezwykle trudne, a dla większości osób wręcz nieosiągalne.

W przywództwie przez integrację (przywództwo integracyjne) kluczowymi czynnikami są: dbałość o wiarygodność i zaufanie innych ludzi, szczególne nastawienie na zwiększanie wartości relacji przez angażowanie poszczególnych interesariuszy w proces realizacji wspólnych celów oraz nakłanianie do nawiązywania dialogu i podejmowania efektywnej komunikacji [10, s. 21]. Działania przywódcy–integratora skupiają się na zwiększaniu spójności sieci przez ukierunkowanie kolektywnego wysiłku na realizację zakładanych celów. Intuicyjnie można zakładać, że w przypadku sieci będzie ono bardziej skierowane na zacieśnianie więzi wśród obecnych partnerów niż pozyskiwanie nowych członków układów, co prawdopodobnie może zaburzać proces integracji.

Innym typem przywództwa charakteryzowanym w literaturze przedmiotu, który z powodzeniem można adaptować do realiów sieci międzyorganizacyjnych, wydaje się tzw. przywództwo autentyczne. Wyróżnia się ono, nawiązując do nurtu psychologii pozytywnej [3, s. 1107–1110]: transparentnością i konsekwencją działań – w oparciu o otwartość, zaufanie i bliskość relacji, dużą otwartością na otrzymywanie informacji zwrotnych, zdolnością skutecznej automotywacji, poczuciem moralności oraz ogólnie pozytywnym modelem stosunków z podwładnymi i współpracownikami. Ten typ przywództwa charakteryzuje się niekiedy jako rzetelny, oparty na jasnych zasadach i przejrzystych oczekiwaniach wpływ na innych pozwalający osiągać wspólne sukcesy. W opisanej postaci wydaje się jednak niewystarczający dla wyższych poziomów sieci.

Kolejny typ przywództwa – przywództwo strategiczne – to z kolei zgodnie z opinią H.I. Ansoffa „taki wpływ na strategiczne zachowanie organizacji, który przyczynia się do jej przetrwania i sukcesu” [1, s. 166]. A.J. Dubrin wskazał najważniejsze jego wyznaczniki: tworzenie wizji, rozwinięte umiejętności poznawcze lidera, skłonność do pozyskiwania informacji i zasięgania opinii z różnorodnych źródeł, rewolucyjne myślenie, jak również antycypację i budowanie obrazu przyszłości [8, s. 393]. Ważną kategorią jest tu efektywność działania i osiągnięcie wspólnym wysiłkiem przewagi konkurencyjnej.

Silnie nawiązujące do przywództwa strategicznego, aczkolwiek znacznie wykraczające poza jego ramy, zdecydowanie pełniejsze i adekwatne do szczególnie złożonych form sieci jest tzw. przywództwo globalne. Koncepcja ta znacznie wykracza poza przyjęte granice pojedynczego podmiotu gospodarczego, stając się jedną z ciekawszych propozycji przywództwa w sieci międzyorganizacyjnej. R.D. Hames charakteryzuje je w perspektywie pięciu głównych umiejętności [11]: I. usieciowiona inteligencja (*networked intelligence*), kluczowa zdolność skutecznej wymiany, interpretacji i wykorzystania wiedzy; II. wizjonerstwo – myślenie kategoriami przyszłymi (*futureing*) – możliwie wnikliwa interpretacja strategicznych decyzji pod kątem ich możliwych konsekwencji w przyszłości przyszłych konsekwencji; III. strategiczna nawigacja (*strategic navigation*) – angażowanie szerokiego kręgu osób powiązanych relacjami sieciowymi w budowanie strategii; IV. pogłębione projektowanie (*deep design*) – analizowanie holistycznej mapy relacji w planowaniu danego procesu i próba ich optymalizacji pod kątem potrzeb zaangażowanych w nie ludzi; V. wykorzystanie rezonansu marki (*brand resonance*) – przywiązywanie klientów do określonych dóbr lub usług w oparciu o ich emocje związane z określonym wizerunkiem. O ile koncepcja przywództwa globalnego wydaje się niezwykle atrakcyjna, o tyle faktyczny globalny lider nigdy nie może zatracić całościowego oglądu przewodzonego układu, włączając niższe poziomy działania sieci.

W kontekście rozpatrywanej dynamiki sieci i ich złożoności interesująca wydaje się również „teoria przywództwa w warunkach złożoności” (*complexity leadership theory*), której autorami są M. Uhl-Bien, R. Marion i B. McKelvey. Przywództwo

takie opiera się na współwystępowaniu trzech głównych funkcji, które można postrzegać jako odmienne jego formy. Mowa tutaj o [22, s. 299]: 1) przywództwie adaptacyjnym (*adaptive leadership*) – o nieformalnym charakterze, dotyczącym kreatywnych działań związanych z uczeniem się w procesach dynamicznych, emergentnych interakcji pomiędzy różnymi agentami współdziałającymi w złożonych systemach adaptacyjnych w oparciu o pojawiające się napięcia; 2) przywództwie administracyjnym (*administrative leadership*); 3) przywództwie upełnomocniającym (*enabling leadership*). Takie połączenie różnych form przywództwa determinuje pewną dynamikę prezentowanego ujęcia. Kluczem do właściwej interpretacji jest tu odrzucenie perspektywy autorytetu czy zajmowanej pozycji na rzecz koncentracji na złożonej interakcji i współdzieleniu podejmowanych zadań przez różnych agentów działających w sieciach, co prowadzi do wypracowywania nowych wzorów zachowań i metod pracy.

W prezentowanej w artykule perspektywie kolejnych poziomów rozwoju sieci szczególnie przydatne wydają się bardziej kompleksowe i stopniowalne koncepcje przywództwa, dzięki którym można porównywać poszczególne fazy. Do tych ujęć zaliczają się propozycje: T. Collinsa, K. Blancharda oraz G.C. Avery.

Koncepcja T. Collinsa zakłada występowanie pięciu stopni przywództwa, wyróżnionych na bazie identyfikacji określonych cech i kompetencji potencjalnych liderów. Zalicza się do nich poziomy wyróżnione na podstawie badań przeprowadzonych w 1996 r. [7, s. 125–150]: 1) bardzo zdolny pracownik, 2) wartościowy członek zespołu, 3) kompetentny menedżer, 4) skuteczny lider, 5) przywódca piątego stopnia. Najczęściej w literaturze jest komentowany poziom najwyższy, czyli tzw. „przywództwo piątego stopnia”. Zgodnie z badaniami wspomnianego autora taki przywódca posiada wszelkie przymioty zidentyfikowane na niższych szczeblach, a ponadto dodatkowe cechy i umiejętności pozwalające przekształcać dobre organizacje w znakomite.

W opinii K. Blancharda przywództwo to złożona, dynamiczna kategoria, w której wyróżnia się konkretne fazy rozwojowe. Autor ten zakłada czterostopniowy proces transformacji obejmujący [5, s. 76–77]: 1) samprzywództwo (etap początkowy – poznawanie własnych cech i zachowań), 2) przywództwo indywidualne (oparte na zaufaniu na linii przełożony–podwładny), 3) przywództwo zespołowe (wyraźny wzrost zaufania w wielu interakcjach diadycznych) i 4) przywództwo organizacyjne (etap końcowy, przywódca zdolny jest do równoczesnego kierowania wieloma zespołami). Warto dodać w tym przypadku kolejny – piąty etap, a mianowicie przywództwo sieciowe, stanowiące odmienną kategorię związaną z nowymi wyzwaniem (zasadniczą zmianą horyzontu działań), które wykraczają poza ramy tradycyjnego przywództwa organizacyjnego. Można zakładać, że przywództwo sieciowe będzie się opierać na zdolnościach adaptacyjnych danej osoby i jej nieprzeciętnie wysokich kompetencjach. Przywództwo w tym ujęciu przechodzi kolejne fazy, jednak zawiera przymioty wcześniejszych etapów i odwołuje się do wszelkich form zachowań przywódczych.

Zdaniem autorów artykułu koncepcją najbardziej adekwatną do prowadzonych rozważań – umożliwiającą przyporządkowanie typów przywództwa do poszczególnych faz rozwoju sieci – jest propozycja G.C. Avery. Autorka ta wyodrębniła cztery główne nurty myślenia o przywództwie [2, s. 48]:

1. nurt klasyczny – dominująca rola przywódcy w relacjach z podwładnymi i współpracownikami determinowana szacunkiem, władzą, również strachem;
2. nurt transakcyjny – wywieranie wpływu na członków zespołu przez osobiste kontakty i uwzględnianie ich odczuć oraz opinii; źródłem zaangażowania są wzajemne ustalenia, umowy, oczekiwania i przyznawane nagrody;
3. nurt wizjonerski – ważną rolę odgrywa charyzma przywódcy; głównym jego zadaniem jest inspirowanie członków grupy przez wpływ i kreowanie ich emocji; zaangażowanie jest budowane na bazie zindywidualizowanych relacji;
4. nurt organiczny – najważniejszy typ przywództwa w perspektywie analizy sieci międzyorganizacyjnych, zakładający możliwość samoistnego wyłaniania się wielu przywódców w danej grupie i ich koegzystencji oraz kolektywną interpretację otoczenia w oparciu o wzajemne podsycanie entuzjazmu i zaangażowania; nie ma tutaj jednego lidera – każdy może się nim stać w miarę potrzeby, przy czym najważniejsze jest współdziałanie.

W oparciu o scharakteryzowane koncepcje przywództwa w tabeli 2 przedstawiono propozycję przyporządkowania wybranych ujęć przywództwa do poszczególnych poziomów rozwoju sieci międzyorganizacyjnych. W celu uniknięcia dublowania poszczególnych typów w określonych poziomach rozwoju sieci uznano, że najlepszym rozwiązaniem będzie jednokrotne przyporządkowanie danego typu przywództwa do najbardziej adekwatnego poziomu. Należy podkreślić, że próba ta ma jedynie – o czym już wspomiano – wstępny, hipotetyczny charakter i wymaga z pewnością przeprowadzenia dalszych, uszczegółowionych badań.

Warto zaznaczyć, że powyższe przyporządkowanie przedstawia „uproszczony” obraz faktycznego stanu typów przywództwa w poszczególnych fazach rozwoju sieci. Należy bowiem zakładać, że poszczególne węzły – organizacje wchodzące w skład określonych układów sieciowych – same znajdują się na różnych etapach rozwojowych, a także charakteryzują się różnymi cechami (m.in.: wielkość, branża, rodzaje realizowanych strategii), co będzie wymagać odmiennych typów przywództwa. Co więcej, nawet w pojedynczej organizacji, a tym bardziej w sieci międzyorganizacyjnej na różnych szczeblach zarządzania może występować kilku formalnych lub nieformalnych przywódców – dodatkowo preferujących inne style przewodzenia. Znalezienie sposobu na skuteczne przywództwo w sieci międzyorganizacyjnej w realiach jego znacznej niejednorodności w poszczególnych węzłach, a także w początkowej fazie rozwoju samej sieci będzie więc stanowić bardzo złożone wyzwanie.

Tabela 2. Propozycja przyporządkowania wybranych typów przywództwa do określonych poziomów rozwoju sieci międzyorganizacyjnych

Poziom rozwoju sieci	Propozycja typu przywództwa
Pierwszy poziom rozwoju sieci	<ul style="list-style-type: none"> ■ nurt klasyczny przywództwa (wg koncepcji G.C. Avery) – przywódca przyjmuje arbitralny wybór i zarządzanie powstającymi układami partnerskimi, jeżeli jego pozycja i styl przewodzenia jest wyjątkowo mocny; hipotetycznie jest w stanie narzucić go pozostałym organizacjom (i ich pracownikom) w danej sieci międzyorganizacyjnej; ■ przywództwo transakcyjne – na początkowym etapie rozwoju sieci obejmującym nieskomplikowane układy współdziałania przedsiębiorstw (proste kontrakty, proste formy outsourcingu, niezłożone układy logistyczne), możliwe jest występowanie tego typu przywództwa, w którym podwładnym nie będzie przeszkadzać instrumentalne traktowanie w zamian na odpowiednie wynagradzanie (w sensie ekonomicznym).
Drugi poziom rozwoju sieci	<ul style="list-style-type: none"> ■ nurt transakcyjny przywództwa (wg koncepcji G.C. Avery) – w odróżnieniu od tradycyjnie rozumianego przywództwa transakcyjnego, Avery zakłada wywieranie wpływu w bezpośrednich kontaktach z ludźmi z uwzględnieniem ich opinii i odczuć, zaś zaangażowanie budowane jest w oparciu o wzajemne ustalenia, negocjacje; ■ przywództwo zespołowe (wg koncepcji K. Blancharda) – silny nacisk na wzrost zaufania w wielu diadycznych interakcjach w danej grupie; parcie to dotyczyć może większości zawieranych na zewnątrz relacji w celu maksymalizacji wspólnych korzyści; ■ przywództwo autentyczne – przywództwo rzetelne, oparte na jasnych zasadach i oczekiwaniach zaangażowanych stron, transparentności i wzajemnym zaufaniu, otwartości na komunikację i informacje zwrotne, charakteryzujące się pozytywnymi relacjami na linii przełożony–podwładny; ■ przywództwo transformacyjne – lokować je można w przestrzeni wyznaczonej pomiędzy tradycyjnie rozpatrywanym nurtem transakcyjnym a przywództwem wizjonerskim; odznacza się dużą rolą charyzmy, inspirującej motywacji, stymulacji intelektualnej ukierunkowanej na kreowanie pomysłów i innowacji, a także mocno zindywidualizowanym podejściem i zdecydowanie podmiotowym traktowaniem współpracowników.
Trzeci poziom rozwoju sieci	<ul style="list-style-type: none"> ■ nurt wizjonerski przywództwa (wg koncepcji G.C. Avery) – oparty na charyzmie przywódcy, nadrzędną rolę jest wzbudzenie odpowiedniego poziomu inspiracji członków grupy poprzez zindywidualizowane relacje nastawione na kształtowanie emocji w oparciu o wspólne systemy wartości; pomimo pewnych zalet przywództwo takie wydaje się niewystarczające do spełnienia wymogów kolejnego – czwartego poziomu rozwoju sieci; ■ przywództwo organizacyjne (wg koncepcji K. Blancharda) – końcowy etap w czterostopniowym procesie transformacji opisanym przez K. Blancharda, wyraźnie odnoszącym się do tradycyjnych organizacji; postulowana jest tu zdolność przywódcy do intencjonalnego kreowania pożądanego stanu otoczenia w oparciu o zakładany system wartości, a tym samym do jednoczesnego kierowania wieloma zespołami; zdolności te najprawdopodobniej przekładać się będą na przewodzenie osobom z różnych organizacji w danym układzie sieciowym; ■ przywództwo integracyjne – skoncentrowane na wzmacnianiu spójności sieci przez kolektywną realizację wspólnych celów; ten typ przywództwa stoi zatem w pewnej sprzeczności z ukierunkowaniem na maksymalizację efektu sieciowego – naciski na kreowanie nowych przyłączeń do danego układu mogą ewidentnie zaburzać wspomnianą spójność sieci.

Poziom rozwoju sieci	Propozycja typu przywództwa
Czwarty poziom rozwoju sieci	<ul style="list-style-type: none"> ■ przywództwo sieciowe (próba rozwinięcia koncepcji K. Blancharda) – bazujące na nieprzeciętnie wysokich kompetencjach przywódcy i jego zdolnościach adaptacyjnych, przy założeniu wcześniejszych doświadczeń z poprzednich faz opisywanych przez K. Blancharda, powinno sprostać wyzwaniom złożonych sieci współdziałania (czwarty poziom rozwoju); ■ przywództwo piątego stopnia (wg koncepcji T. 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 T. 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 pewnego integralnego bytu, dla którego wspólnie (uczestnicy sieci), lecz pod wpływem przywódcy (kilku przywódców) wykreować należy strategię jest zdecydowanie uzasadnionym sposobem działania.
Piąty poziom rozwoju sieci – sieć właściwa	<ul style="list-style-type: none"> ■ przywództwo organiczne (wg koncepcji G. C. Avery) – najpełniejsza forma przywództwa zakładająca jego współdzielenie oraz wymiennosc, 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 różnicowania 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, jednakże w założeniach teoretycznych 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 – <i>complexity leadership theory</i> (wg koncepcji Uhl-Bien, Marion, McKelvey) – przywództwo łączące <i>de facto</i> trzy różne formy przywództwa (adaptacyjne, administracyjne, upelnomocniające), 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: opracowane własne M. Organa na podstawie: [17, s. 161–170; 1, s. 166; 2, s. 48; 3, s. 1107–1110; 4, s. 6–7; 5, s. 76–77; 6, s. 128; 7, s. 125–150; 8, s. 393; 10, s. 21; 11; 14, s. 328; 22, s. 299].

Podsumowanie

Zawarta w artykule próba uporządkowania wybranych typów przywództwa w perspektywie rozpatrywanych poziomów rozwoju sieci jest wstępną hipotezą badawczą, stanowi propozycję do dalszych badań w tym zakresie. Propozycja ta obejmuje subiektywnie dobrane przez autorów (J. Niemczyk, M. Organa) ujęcia sieci i przywództwa,

które uznano za potencjalne dopasowane do realiów funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych. Zidentyfikowane typy przywództwa przyporządkowane zostały jednokrotnie do wybranego poziomu rozwoju sieci, w celu maksymalnego uporządkowania prowadzonych rozważań.

Zdaniem autorów niniejszego artykułu, z uwagi na coraz większą złożoność i nieprzewidywalność badanych obiektów, jak również w wielu przypadkach niemożność właściwego ich scharakteryzowania, a tym bardziej porównywania – ze względu chociażby na różnorodność tworzących je węzłów, odmienne etapy rozwojowe, trudności z prawdopodobnym określeniem kierunku dalszego rozwoju, różną liczbę współdziałających przywódców oraz zachodzące pomiędzy nimi interakcje – być może najwłaściwszym sposobem określania pożądanego typu przywództwa w sieciach międzyorganizacyjnych okażą się możliwie szczegółowe obserwacje w postaci powtarzanych w czasie studiów przypadków wybranych układów. Pozwoli to zapewne zaobserwować zachodzące zmiany – zarówno samych sieci, jak i dominujących przejawów sprawowanego przywództwa. Podejście takie znajduje potwierdzenie w opinii zespołu badaczy – A.S. Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman i S. Terjesen, którzy stwierdzili (wyraźnie nawiązując do ujęcia sytuacyjnego), że „poszukiwanie stylu przywództwa, który sprawdzałby się w więcej niż jednej sytuacji, jest z góry skazane na porażkę – nie ma czegoś takiego, jak jedno niezawodne rozwiązanie”, sugerując tym samym konieczność adaptacji przywództwa do określonej sytuacji, przy uwzględnieniu specyficznego kontekstu oraz zmian tego układu w czasie [13, s. 433].

Niemniej jednak przedstawione propozycje badawcze mogą w opinii autorów artykułu być wspomnianym wstępem do szczegółowych badań, których celem byłoby nie tylko zidentyfikowanie powiązań pomiędzy typami sieci a rodzajami przywództwa, lecz także znalezienie odpowiedzi na pytanie dotyczące efektywnego przywództwa w sieciach międzyorganizacyjnych.

Bibliografia

- [1] Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [2] Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [3] Bartkowiak G., *Autentyczne przywództwo a dobrostan pracowników na przykładzie przedsiębiorstw polskich*, [w:] Czerska M., Czubasiewicz H. (red.), *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2/3, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- [4] Bass B.M., Riggio R.E., *Transformational Leadership*, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2006.

- [5] Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
- [6] Cardona P., Rey C., *Zarządzanie poprzez misję*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- [7] Collins T., *Przywództwo piątego stopnia. Triumf pokory i determinacji*, [w:] *O przywództwie*, Harvard Business Review, ICAN, Warszawa 2013.
- [8] Dubrin A.J., *Leadership, Research Findings, Practice and Skills*, 5th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston–New York 2007.
- [9] Gibbons R., *Four formal (izable) theories of the firm?*, “Journal of Economic Behavior & Organization” 2005, Vol. 58(2).
- [10] Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- [11] Hames R.D., *The Five Literacies of Global Leadership. What Authentic Leaders Know and You Need to Find Out*, John Wiley & Sons, West Sussex 2007.
- [12] Heifetz R.A., Laurie D.L., *The Work of Leadership*, “Harvard Business Review”, styczeń–luty 1997.
- [13] Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- [14] Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, wydanie drugie, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
- [15] Mazur K., *Tworzenie i przywłaszczanie wartości: perspektywa relacji: pracownik–organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011.
- [16] Mięka B., *Nowy wymiar zachowań organizacyjnych*, [w:] *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, B. Mięka (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [17] Niemczyk J., *Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej a ryzyko*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5 (CD).
- [18] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [19] Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [20] Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, “Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19(5).
- [21] Strużyna J., *Myślenie sieciowe – próba oceny oryginalności naukowej*, [w:] *Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, A. Karbownik (red.), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- [22] Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B., *Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*, “The Leadership Quarterly” 2007, Vol. 18(4).
- [23] Williamson O., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998.

PRZYWÓDZTWO W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH – PERSPEKTYWA POZIOMÓW ROZWOJU SIECI

Streszczenie

Sieci międzyorganizacyjne są już dojrzałym rozwiązaniem organizacyjnym. Dlatego też coraz więcej badań dotyczących sieci nie koncentruje się na definiowaniu ich istoty, ale poszukiwaniu w różnych przestrzeniach zarządzania skutecznych rozwiązań zarządzania sieciami. Celem artykułu jest zidentyfikowanie na poziomie hipotezy badawczej jednego z takich rozwiązań związanego z badaniem typów przywództwa charakterystycznych dla określonych poziomów rozwoju sieci międzyorganizacyjnej.

**SŁOWA KLUCZOWE: SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNE, EWOLUCJA SIECI,
PRZYWÓDZTWO, PRZYWÓDZTWO W SIECIACH**

LEADERSHIP IN INTERORGANIZATIONAL NETWORKS – PERSPECTIVE OF NETWORK DEVELOPMENT LEVELS

Abstract

Interorganizational networks are already a mature organizational solution. Therefore, more and more studies concerning networks are not focused on defining their essence, but searching effective solutions of network management in different areas of management. The main goal of this article is to identify at the stage of research hypothesis one of such solutions associated with leadership types characteristic for certain levels of interorganizational networks development.

**KEY WORDS: INTERORGANIZATIONAL NETWORKS, EVOLUTION OF NETWORKS,
LEADERSHIP, LEADERSHIP IN NETWORKS**