

Kazimierz Perechuda

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

MODERACJA ASYMETRII WŁADZY ORGANIZACYJNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE SIECIOWYM

1. Wstęp

Przenoszenie klasycznych instrumentów zarządzania do organizacji sieciowych jest wysoce niebezpieczne. Wynika to ze złudzenia ciągłości efektywnościowej dotychczasowych narzędzi zarządzania. Tego typu transfuzja dotychczasowych metod i technik zarządzania jest jednak niemożliwa, a to z powodu istotnej jakościowej różnicy między zarządzaniem dotychczasowymi bytami organizacyjnymi a sterowaniem siecią jednostek organizacyjnych.

Sieć firm jest bytem „zerowym”, w którym mamy do czynienia z takimi problemami, jak:

- asymetria władzy organizacyjnej,
- trudność w lokalizacji centralnego ośrodka decyzyjnego,
- fluktuujące role organizacyjne,
- anonimowość aktorów organizacyjnych,
- zaufanie do „nikogo”,
- konflikty „wzbierające” i „przepływające”,
- niejawne wyspy wiedzy,
- wiedza jawna jest dozowana w sposób oszczędny,
- podział „łupów” jest coraz bardziej przypadkowy.

Moderowanie w sieciach gospodarczych traktować należy jako jedną z sensownych propozycji rozwiązywania problemów w sieci, którą w ograniczonym zakresie są w stanie zaakceptować jej „gracze”, mający świadomość konieczności zabezpieczenia minimalnego poziomu jej spójności.

2. Przesłanki permanentnej asymetrii konfiguracji biznesu sieciowego

Sieć dowolnego typu jest bytem organizacyjnym o wysoce nieustabilizowanym charakterze, co powoduje permanentną fluktuację ośrodków władzy organizacyjnej. Powodem zmiany symetrii (asymetrii) biznesu sieciowego może być dowolny punkt (zdarzenie) w przestrzeni wewnętrznej lub zewnętrznej organizacji gospodarczej.

Operując kategoriami z dziedziny nauk zarządzania, można wyróżnić następujące przesłanki pojawiania się asymetrii (układu nierównowagowego) w biznesie sieciowym:

- nowi menedżerowie, zwłaszcza na poziomie strategicznym,
- inicjowanie nowego modelu biznesu,
- fuzja koncernów,
- przeciążenie obowiązkami i nowymi zadaniami,
- zmiana modelu łańcucha wartości,
- wymiana przestarzałych technologii,
- wejście na nowe rynki,
- zmiana marki,
- kształtowanie nowej struktury organizacyjnej,
- inne.

Istotne jest tutaj uświadomienie sobie faktu, że przyczyną asymetrii władzy organizacyjnej mogą być zarówno czynniki kluczowe (istotne), jak i peryferyjne (mało istotne w danym momencie czasowym).

Z powyższych rozważań wynikają następujące wnioski:

1. Lokalizowanie rzeczywistej władzy organizacyjnej na poziomie zarządu czy też rady nadzorczej spółki jest najczęściej iluzoryczne.
2. Ośrodki rzeczywistej władzy organizacyjnej ulegają szybkiej transmigracji.
3. „Przywiązywanie” się do formalnego ośrodka władzy organizacyjnej powinno być zastąpione traktowaniem go jako wygodnego punktu odniesienia dla aktorów organizacyjnych sieci.

3. Pośrednie oddziaływania sieciowe

Bezpośredni, klasyczny podział pracy nie ma racji bytu w przedsiębiorstwach sieciowych. Zamiast współpracy powinniśmy raczej mówić o współdzieleniu i dopasowywaniu kluczowych kompetencji na poziomach: (I) sieć – sieć, (II) sieć – aktor organizacyjny, (III) aktor organizacyjny – aktor organizacyjny.

Najtrudniejszym obecnie problemem jest dostosowywanie i uzgadnianie kompetencji na poziomie międzysieciowym (poziom I).

W przypadku poziomu II aktor organizacyjny, a dokładniej jego wiedza i umiejętności, jest zawłaszczany w inteligentny (stopniowy, niezauważalny) sposób. Niekontrolowane „wyrwanie” się z sieci niesie dla aktora organizacyjnego szereg niedogodności:

- przesunięcie się z „samotności” wewnątrz sieciowej w „samotność” pozasieciową,
- trudność lokalizacji ośrodków decyzyjnych w nowych sieciach,
- wiedza gorąca aktora organizacyjnego nie jest natychmiast rozpoznawalna przez agentów nowej sieci.

Pośrednie oddziaływanie sieciowe dokonuje się poprzez umiejętne dozowanie i dystrybucję wśród aktorów organizacyjnych wiedzy jawnej i niejawnej.

W przypadku dyfuzji wiedzy jawnej buduje się formalne, wspomagane komputerowo systemy zarządzania wiedzą, które traktować należy nie tyle jako źródło informacji i wiedzy, ile przede wszystkim jako modele porządkujące strukturę organizacyjną oraz łańcuchy tworzenia wartości wewnątrz sieci.

Dyfuzja wiedzy niejawnej odbywa się przede wszystkim w przestrzeni behawioralnej. Zaobserwować można narastającą tendencję chaotycznego, przypadkowego i nieustrukturalizowanego transferu wiedzy niejawnej. Powyższy proces będzie się pogłębiał i ewoluował w kierunku dżungli dezinformacyjnej oraz spadającego potencjału peryferyjnych aktorów organizacyjnych w zakresie umiejętności dekodowania wiedzy niejawnej. Znakomitym przykładem jest powstawanie „osobowości koktajlowej” – współczesnego menedżera, który w trakcie krótkich spotkań drinkowych usiłuje rozwiązywać poważne problemy organizacyjne, zarządcze i finansowe swojej firmy.

4. „Skok w sieć”

Sieci permanentnie „umierają” i jednocześnie się odtwarzają. Odchodzenie podmiotów z sieci może powodować następujące skutki:

- „wyzerowanie” ogniw sieci (gdy dany podmiot pełnił funkcję firmy-integratora),
- osłabienie sieci (utrata części kluczowych kompetencji),
- wzmocnienie sieci (odejście podmiotu generującego impulsy niskosygnałowe, tj. zaśmiecającego sieć szumami informacyjnymi).

Wejście nowego podmiotu do sieci („skok w sieć”) może się dokonywać w sposób:

- planowy,
- niekontrolowany,
- niezauważalny.

Planowe wprowadzenie podmiotu do sieci będzie stopniowo zanikać. Jest to spowodowane rozwojem sieci oraz wzrostem częstotliwości jej drgań.

W najbliższym czasie należy się liczyć z procesami niekontrolowanego i niezauważalnego dopływu nowych podmiotów do sieci. Powyższe spostrzeżenia dotyczą przede wszystkim sieci podmiotowych, które są w pewnym stopniu ustrukturalizowane, a tym samym identyfikowalne.

W przypadku sieci procesowych sytuacja się komplikuje, ponieważ:

- procesy ulegają stopniowemu rozmyciu,
- procesy sieci i otoczenia przenikają się wzajemnie,
- coraz więcej procesów dubluje się i krzyżuje.

Najwyższym poziomem uogólniania są sieci zdarzeniowe. Wejście podmiotów zewnętrznych w sieci procesowe i zdarzeniowe jest stosunkowo łatwe.

5. Narzędzia moderacji sieci

Przez moderację sieci rozumieć należy jej permanentną rekonfigurację umożliwiającą jej identyfikowalność. Ukryte jest tutaj założenie stwierdzające, że identyfikowalność sieci umożliwia jej i podmiotom zewnętrznym wymianę wartości w danym okresie.

W tab. 1 przedstawiono narzędzia moderacji w poszczególnych rodzajach sieci.

Tabela 1. Narzędzia moderacji w poszczególnych rodzajach sieci

Poziom sieci	Rodzaj sieci	Narzędzia moderacji
I	„Zerowa”	• Brak
II	Zdarzeniowa	• Fraktalizm • Holizm • Samorekonstrukcja • Zarządzanie wirtualne
III	Procesowa	• Mapy procesów • Zarządzanie procesami • BPR • Zarządzanie wiedzą i informacją
IV	Podmiotowa	• Strukturalizacja • Wymiana wartości • Organizacja ucząca się • Treningi kierownicze • Monitoring • Counselling • Coaching • Consulting • Sterowanie • Rozwiązywanie konfliktów

Źródło: opracowanie własne.

Z biegiem czasu sieci wykazują tendencję do zapadania się, czego oznaką jest narastająca trudność w zakresie ich identyfikowalności. Sytuacja się jeszcze bardziej komplikuje w przypadku zapadania się sieci kooperacyjnych, co ostatecznie uniemożliwia wymianę jakichkolwiek wartości. Warto w tym miejscu podkreślić, że zapadanie się sieci nie jest równoznaczne z ich anihilacją.

Często mamy tutaj do czynienia z przejściem sieci do:

- stanu nieaktywności,
- biernego spoczynku,
- niejawnej rekonfiguracji.

Współpraca sieci jawnej z niejawną jest praktycznie niemożliwa. W praktyce gospodarczej, społecznej, politycznej, kulturowej i religijnej coraz większego znaczenia nabierają sieci niejawne. Wręcz powstaje moda na uczestnictwo w sieciach niejawnych, co daje następujące korzyści:

- podwyższenie statusu,
- dostęp do unikatowych, kluczowych kompetencji,
- tworzenie dożywotnych, bardzo ścisłych zasobów relacyjnych (kontakty nieformalne),
- komfort psychiczny,
- celowa izolacja sieci poprzez podwyższone bariery wstępu sztucznie podwyższa jej wartość.

6. Podsumowanie

Powyższe rozważania można ująć w następujących punktach:

1. Moderacja sieci jest nowym problemem badawczym w naukach zarządzania.
2. Narzędzia moderacji sieci są uzależnione od jej rodzaju.
3. W literaturze menedżerskiej problem zarządzania sieciami znajduje małe odzwierciedlenie.
4. W sieciach znikają tradycyjne kategorie etyki biznesu, jak zaufanie i lojalność.
5. Sieci stają się coraz bardziej odpowiedzialne.
6. Najwyższym rodzajem sieci jest sieć „zerowa”, która nie posiada żadnej wewnętrznej strukturalizacji.
7. Standaryzacja i formalizacja sieci nie sprzyjają jej rozwojowi.
8. W nowoczesnych treningach kierowniczych należy kłaść nacisk na kształtowanie „mentalności” sieciowej wśród pracowników i menedżerów sieciowych.

Literatura

- Aderhold J., Wetzel R. (2005), *Netzworkmoderation*, „Zeitschrift fuer Fuehrung und Organisation”, nr 1.
- Krawiec F. (2005), *Transformacja firmy w nowej gospodarce*, Difin, Warszawa.
- Mikuła R. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków.
- Perechuda K. (2006), *Źródła konfliktów oraz nowoczesne sposoby ich eliminacji w zespołach wirtualnych*, [w:] M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą i informacją – teoria i praktyka*, WWSzZiP, Wałbrzych.
- Rokita J. (2003), *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice.

THE MODERATION INSTRUMENTS IN THE NETWORK

Summary

In the paper are presented:

- management dilemmas in the network organizations,
- identification of the basic issues of the network moderation,
- the types of the network,
- the levels of the network,
- the evolution of the network,
- the moderation instruments in the network.