

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wieczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH Z PERSPEKTYWY RÓL I FUNKCJI MENEDŻERA

Streszczenie: Celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytania o role i funkcje osób chcących efektywnie zarządzać sieciami międzyorganizacyjnymi. W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych. Pierwsza część artykułu to krótka prezentacja podstawowych definicji kategorii wykorzystywanych w artykule. Druga część to analiza i ocena wyników badań menedżerów pracujących w sieciach międzyorganizacyjnych w Europie i w Stanach Zjednoczonych.

Słowa kluczowe: sieci międzyorganizacyjne, sieci, role menedżerskie.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.45

1. Wstęp

Celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytania dotyczące ról i funkcji pełnionych przez osoby chcące efektywnie zarządzać sieciami organizacyjnymi. Artykuł zawiera wyniki przeprowadzonych przez autorów badań empirycznych. Przedstawiono w nim syntetycznie istniejące w literaturze przedmiotu próby ujęcia ról i funkcji zarządzania sieciami. W oparciu o wyniki tego przeglądu przygotowano kwestionariusz ankiety i przeprowadzono badania porównawcze menedżerów działających w firmach o cechach sieci, pochodzących z Europy i Stanów Zjednoczonych.

2. Problemy zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi

Pomimo wielokrotnie podejmowanych prób zdefiniowania założeń sieci i sieciowości w ekonomii oraz w naukach o zarządzaniu nie udało się jak dotąd wypracować jednej wspólnej wizji założeń tego sposobu myślenia z perspektywy organizacji, sposobów gospodarowania i systemów zarządzania. Wciąż nie wiadomo, czy jest to nowy paradygmat ekonomii i zarządzania, czy tylko rozwinięcie, czy też wzbogace-

nie wcześniejszych sposobów myślenia. Dlatego też w literaturze krajowej i światowej spotkamy różne sposoby postrzegania, interpretowania czy wykorzystania sieci. Lokują się one najczęściej w przestrzeni: od sieci społecznych klasy Facebooka do prostych sieci zależności umowowych istniejących między dwoma organizacjami¹, od sieci postrzeganych przez pryzmat Nowej Ekonomii Instytucjonalnej do sieci analizowanych jako zwykła kooperacja czy wreszcie od dynamicznych teorii złożoności, wyjaśniających logikę sieci korzystających z dorobku podejść dedukcyjnych, do zwykłej empirycznej analizy zjawisk w stanach równowagi.

Wśród różnych kierunków badawczych rozwijanych w kontekście upowszechniania się sieci i zależności sieciowych do chyba najważniejszych należy ten ukierunkowany na odnalezienie efektywnego systemu, sposobu, zarządzania takimi obiektami². Już w tym miejscu pojawia się jednak zasadniczy dyskurs wynikający z istoty formuły sieci. Efektywne zarządzanie oznacza, że staramy się rozwiązać problemy właściwej relacji wyników do kosztów. I to najczęściej nie jest przedmiotem dyskusji. Nieokreśloność pojawia się, gdy chcemy zdefiniować role, funkcje, cechy, kształt podmiotu, osoby, instytucji odpowiedzialnych za efektywne zarządzanie siecią. Taką osobę możemy określać mianem menedżera sieciowego, kierownika ds. sieci, przywódcy w układzie sieciowym, lidera sieci, samowylaniającej się struktury zarządczej itp. Samo formalne wyrażenie takiej idei nie jest tutaj tak ważne, ważniejsze jest zastanowienie się nad sposobem oddziaływania tych osób, instytucji na coś, co w sposób zasadniczy różni się od hierarchicznego układu klasycznej organizacji³, czyli na zbiór zależności opisanych relacjami rynkowymi, wypełnionymi oportunizmem uczestników, często o charakterze ulotnym i formalnie nieokreślonym.

3. Role i funkcje menedżera w sieciach międzyorganizacyjnych

Próby zdefiniowania sposobu oddziaływania bliskiego lub tożsamego zarządzaniu, ale w obszarze sieci, miały już miejsce w literaturze zarządzania. Czynił to m.in. G.C. Avery⁴, sugerując, że eliminowanie hierarchii, uprawomocnienie pracowników, płynność ról i stanowisk czy bezpośrednia komunikacja prowadzą do kształtowania się przywództwa organicznego charakterystycznego dla sieci. Z kolei na stronach organizacji National College for Teaching & Leadership znajdziemy definicję, według której zarządzający siecią pełnić powinien role i funkcje komunikacyjne, związane z zarządzaniem wiedzą, z ciągłym rozumieniem i analizowaniem zachodzących zjawisk, zarządzaniem relacjami, budowaniem możliwości rozwoju oraz

¹ W. Astley, C.J. Fombrun, *Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments*, „The Academy of Management Review” 1983, vol. 8, no. 4, s. 576-587.

² K. Möller, A. Rajala, *Rise of strategic nets – new modes of value creation*, „Industrial Marketing Management” 2007, vol. 36, s. 895-908.

³ E. Inkpen, Tsang, *Social capital, networks, and knowledge transfer*, „Academy of Management Review” 2005, vol. 30, no. 1, s. 146-165.

⁴ G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

zrębów trwałości sieci⁵. Na podobny układ zwracają uwagę T. Järvensivu i K. Möller. Zaproponowali oni układ ról menedżera sieci w postaci: kształtowania (*flaming*), aktywowania, mobilizowania i syntetyzowania (zapewniania spójności)⁶. Wszyscy oni jednak zwracają się ku klasycznej formule sieciowego zarządzania, spopularyzowanej już w latach 90. XX wieku przez Strategora. W pracy *Zarządzanie firmą*, autorstwa tej grupy, odnajdziemy następujące sugestie dotyczące ról czy też funkcji menedżera sieciowego: wspieranie aktywizacji, kreowanie potencjału kombinacyjności i zapewnianie spójności⁷. Między innymi to właśnie ta klasyfikacja jest podstawą opracowania kwestionariusza ankiety wykorzystywanego w badaniach na potrzeby tego artykułu.

Szczególnie wiele prób zdefiniowania ról menedżerów, liderów, kreatorów sieciowych spotkamy w obszarze zarządzania sieciami innowacji. Sieci innowacyjne stanowią tutaj znakomite środowisko do weryfikacji wielu rozwiązań teorii i praktyki zarządzania sieciami. Na przykład C. Dhanarai i A. Parkhe wskazują na potrzeby zarządzania mobilnością wiedzy, zawłaszczaniem innowacji i stabilnością sieci. W szczególności „mobilizowanie wiedzy” oznacza mobilizowanie zasobów niezbędnych do tworzenia wiedzy, także ich dzielenie, nabywanie i rozmieszczanie. Z kolei zawłaszczanie innowacji obejmuje: wprowadzanie form wspierania wspólnego działania, kreowanie kontekstu do wspólnego rozwiązywania problemów i wspieranie działań promujących „podzielanie” celów i „podzielanie” nagród. Oznacza także grupę działań ukierunkowanych na generowanie zysków z innowacji i ograniczanie nieautoryzowanych innowacji. Ostatnia z ról – dbanie o stabilność wymaga: podnoszenia reputacji sieci, ukazywania wizji przyszłości, budowania różnorodności i stałego utrzymywania wzrostu sieci⁸. G. Rampersad, P. Quester i I. Troshani budują model sieciowego zarządzania innowacjami z działań ukierunkowanych na: zaufanie, koordynację i harmonię rozumianą jako równoważenie kooperacji i konfliktu⁹. Inni autorzy, A.B. Buchel i S. Raub, do najważniejszych działań w tym zakresie zaliczyli:

- wykazywanie wymiernych wyników działania w sieci,
- rozbudzanie zaufania pomiędzy członkami sieci,
- zapewnienie wsparcia w zakresie zarządzania,
- docieranie ze zrozumieniem do kontekstów działania uczestników sieci,

⁵ <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=133242&filename=nlc-what-does-a-network-leader-do.pdf> (28.08.2013).

⁶ T. Järvensivu, K. Möller, *Metatheory of Network Management: a Contingency Perspective*, „Industrial Marketing Management” 2009, vol. 38, s. 654-661.

⁷ Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.

⁸ C. Dhanarai, A. Parkhe, *Orchestrating innovation networks*, „Academy of Management Review” 2006, vol. 31, s. 659-669.

⁹ G. Rampersad, P. Quester, I. Troshani, *Managing innovation networks: Exploratory evidence from ICT, biotechnology and nanotechnology networks*, „Industrial Marketing Management” 2010, 39, s. 793-805.

- kreowanie powiązań między uczestnikami sieci,
- ustanowienie regularnego rytmu spotkań,
- koncentrowanie się na istotnych zagadnieniach działalności,
- dobieranie odpowiednich mechanizmów komunikacji,
- definiowanie ról organizacyjnych¹⁰.

Znani badacze sieci B.B. Hoppe i C. Reinelt wyróżnili cztery podstawowe role przywódcze realizowane w sieciach: równoważni liderzy dzielący się informacjami, radami, oferujący wsparcie (*peer leadership network*)¹¹, liderzy zdobywający władzę w wyniku wspierania węzłów pomocą w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych (*organizational leadership network*), liderzy łączący osoby mające wspólne interesy w sieci (*field-policy leadership network*) oraz liderzy zadaniowi, kolektywni (*collective leadership network*)¹².

Przedstawione propozycje ról czy też funkcji zarządzania sieciami nie są zasadniczo różne. Większość z nich lokuje się w tym, co jest swego rodzaju istotą sieciowego zarządzania, czyli w wytyczonej odrzucenia hierarchii na rzecz równoważnych podmiotów uczestniczących w działaniach i zastępowania części zadań wynikających z hierarchicznego decydowania organizacyjnym koordynowaniem. Wszystkie po części te koncepcje stały się podstawą kreacji narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety, wykorzystanego w tej pracy do badania ról i funkcji menedżera sieciowego.

4. Charakterystyka procedury badawczej ról i funkcji menedżera w sieciach międzyorganizacyjnych

Celem badań przeprowadzonych na potrzeby tego artykułu jest zweryfikowanie wybranych elementów współczesnych teorii na temat ról i funkcji menedżera w sieciach międzyorganizacyjnych. Do budowy kwestionariusza ankiety wykorzystano koncepcje teoretyczne grupy Strategor nawiązujące do funkcji zarządzania w sieciach, a także wybrane elementy innych propozycji literaturowych w tym obszarze wiedzy oraz własne projekcje. Aby spróbować pełniej odpowiedzieć na pytania dotyczące ról i funkcji takiego menedżera, zdecydowano się przeprowadzić analizę porównawczą menedżerów w dwóch obszarach kulturowych, różniących się według autorów także stopniem zaawansowania rozwoju gospodarki sieciowej.

Badanie miało charakter ankietowy. Ankieta składa się z 15 pytań. Pytania podzielone zostały na dwa główne bloki. Pytania w pierwszym bloku dotyczyły cech

¹⁰ B. Buchel, S. Raub, *Building Knowledge Creating Value Networks*, „European Management Journal” vol. 20, no. 6, s. 587-596.

¹¹ Zależność pomiędzy dostępem do informacji a centralnością pozycji w sieci udowodniono w pracy: J. Sutanto, Chuan-Hoo Tan, B. Battistini, Chee Wei Phang, *Emergent leadership in virtual collaboration settings: a social network analysis approach*, „Long Range Planning” 2011, 44, s. 421-439.

¹² B. Hoppe, C. Reinelt, *Social network analysis and the evaluation of leadership networks*, *The Leadership Quarterly*” 2010, 21, s. 600-619.

grupy badawczej, w tym m.in. zweryfikowania tego, czy badany jest powiązany z sieciami, czy jest menedżerem sieciowym i co ewentualnie stanowi o jego przewadze nad innymi niesieciowymi menedżerami. Drugi blok dotyczył ściśle weryfikacji ról i funkcji, jakie pełni menedżer sieciowy.

Aby móc badać cechy sieciowego menedżera, trzeba określić nie tylko przedmiot badań, ale również wskazać grupę respondentów. Grupa badawcza musiała charakteryzować się wstępnie zdiagnozowanymi cechami działania w warunkach sieci. Na potrzeby badania został więc opisany model menedżera sieci międzyorganizacyjnej, potencjalnego respondenta. Osoba taka powinna zajmować stanowisko w organizacji świadczące o realnym jej charakterze jako organizacji o cechach sieci, a stanowisko takie powinno charakteryzować się przede wszystkim wielością i częstotliwością kontaktów z innymi partnerami biznesowymi.

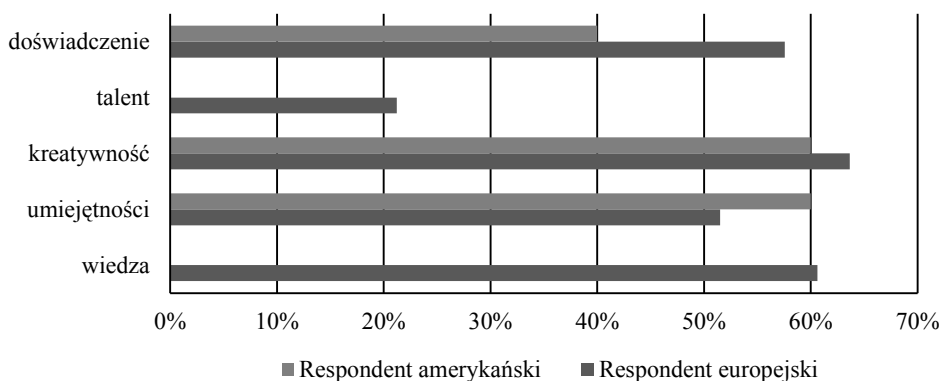
W badaniu wzięło udział 60 osób, w tym 40 z Europy i 20 ze Stanów Zjednoczonych. Badania przeprowadzone zostały w styczniu 2013 r. Wybrana grupa nie była próbą reprezentatywną. Dlatego też wyników przeprowadzonych badań nie można uogólnić na całą populację.

5. Prezentacja i analiza wyników przeprowadzonych badań ról i funkcji menedżera sieci międzyorganizacyjnych

Pierwsza grupa pytań dotyczy zagadnień ogólnych, identyfikujących ogólne cechy badanych menedżerów w kontekście sieciowości i samego postrzegania (interpretowania) idei sieciowości przez menedżerów z założenia pełniących role lub funkcje sieciowe.

Pierwsze pytanie, które zostało zadane respondentom, odnosiło się do źródeł budowania ich własnej przewagi konkurencyjnej w sieciach międzyorganizacyjnych. W przypadku menedżerów z Europy wskazywanymi źródłami przewagi były: kreatywność (64%), wiedza (61%) oraz doświadczenie (58%). Niewielu wskazało na talent jako źródło przewagi osobistej. Zestawiając te wyniki z odpowiedziami respondentów z Ameryki Północnej, można potwierdzić, że menedżer zarówno europejski, jak i amerykański przywiązuje podobną wagę do określonych źródeł przewagi, bowiem menedżer ze Stanów Zjednoczonych także widzi swoje źródła przewagi w posiadanych umiejętnościach (60%), kreatywności (60%) i doświadczeniu (40%). Zestawienie źródeł przewagi respondentów amerykańskich i europejskich prezentuje rysunek 1.

Ważnym punktem badania ankietowego było sprawdzenie, czy badany respondent ma świadomość pracy w sieci międzyorganizacyjnej. Przyglądając się dokładniej odpowiedziom na pytania dotyczące tego zagadnienia, a zawarte w tabeli 1, można stwierdzić, że europejscy respondenci są bardziej świadomi tego, że pracują w organizacjach posiadających cechy organizacji sieciowych. Warto podkreślić, że w doborze celowym starano się wybrać tych menedżerów, którzy pracują w organizacjach mających cechy sieci.



Rys. 1. Struktura wskazań na źródła przewagi menedżerów sieciowych nad innymi menedżerami w organizacjach sieciowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Tabela 1. Struktura odpowiedzi na pytanie o sieciowe zaawansowanie organizacji

	Respondenci europejscy					Respondenci amerykańscy				
	1*	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Otoczenie mojej organizacji stanowią konkretne podmioty, a nie trendy, tendencje**	21%	39%	12%	24%	3%	0%	40%	60%	0%	0%
Otoczenie jest zbiorem relacji między organizacjami, a także między moją firmą a tymi organizacjami	48%	30%	6%	3%	12%	20%	40%	0%	40%	0%
Moją organizację częściowo kontroluje otoczenie	30%	36%	18%	9%	6%	40%	40%	0%	0%	20%
Szanse mojej organizacji istnieją w sieciach zewnętrznych. Moja organizacja musi je dostrzegać i wykorzystywać	27%	30%	21%	12%	9%	0%	60%	0%	40%	0%
Zasoby mojej organizacji nie muszą być hierarchicznie kontrolowane	27%	9%	30%	18%	15%	0%	40%	20%	20%	20%
Przewaga konkurencyjna mojej organizacji zależy od mojej pozycji i relacji w sieciach powiązań	24%	30%	27%	3%	15%	0%	20%	40%	40%	0%
Moje otoczenie może być stabilizowane sieciami międzyorganizacyjnymi	18%	36%	18%	18%	9%	0%	20%	80%	0%	0%

* Odpowiedzi bliższe 1 wskazują na bardziej sieciowe zaawansowanie organizacji, 2 to odpowiedzi uznające występowanie w znacznym stopniu rozwiązań sieciowych w danej organizacji, respondenci podkreślają istnienie tylko przeciętnego nasycenia danej cechy sieciowości, osoby wybierające 4 nie dostrzegają w większości cech sieci w danej organizacji, a osoby podkreślające 5 nie widzą takich cech w ogóle;

** Pytania opracowano na podstawie: W. Czakon, *Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Europejczycy najczęściej wskazywali na poziom 2 w proponowanej skali (tabela 1). Nie do końca świadomi swej pracy w organizacjach o typie sieci okazali się respondenci amerykańscy wybierający najczęściej ocenę nr 3. Analizując kolejne odpowiedzi na pytania o interpretację sieciowości, można zauważyć, że w pytaniu o to, czy otoczenie organizacji stanowią konkretne podmioty, respondenci amerykańscy i europejscy potwierdzają ten sposób patrzenia na otoczenie organizacji, sposób charakterystyczny dla sieci. Europejscy respondenci zgadzają się z tym w 73%, natomiast amerykańscy aż w 100%. W pytaniu o to, czy otoczenie jest zbiorem relacji pomiędzy organizacjami (czyli czy jest siecią), można dopatrzeć się mniejszej zgodności między badanymi. Europejscy badani dostrzegają tę zależność w 79%, natomiast amerykańscy badani tylko w 60% (tutaj 40% badanych stwierdza, że nie do końca są w stanie się z tym zgodzić). Wyjaśnienie takiej sytuacji można dopatrywać się w interpretacji struktury odpowiedzi na kolejne pytanie. Amerykańscy badani menedżerowie podkreślają, że ich organizacje częściowo kontrolują otoczenie, natomiast w odpowiedziach europejskich liderów nie ma już tak jednoznacznych stwierdzeń. Takie samo wrażenie można odnieść przyglądając się odpowiedziom na pytanie o szanse zwiększenia aktywności dzięki sieciom zewnętrznym. Po analizie odpowiedzi europejskich badanych nie można jasno potwierdzić, czy dany menedżer dostrzega zewnętrzne sieci międzyorganizacyjne i szanse z nich wynikające – odpowiedzi rozkładają się w około 20% na każdy punkt skali. Natomiast amerykańscy menedżerowie sieci w ogóle nie postrzegają zależności sieciowych między ich organizacją a organizacjami zewnętrznymi, w kategoriach szansy. Jest to o tyle dziwne, że to gospodarka amerykańska uważana jest za bardziej sieciową. Ważną częścią tego badania (tabela 1) było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy przewaga konkurencyjna organizacji zależy od pozycji menedżera w sieciach powiązań. Z analizy odpowiedzi wynika, że nie ma tutaj jednoznacznych wskazań, przy czym częściej na sieciowość wskazują Europejczycy. Rozbieżności widać także w strukturze odpowiedzi. Jeśli przyjrzeć się odpowiedziom na ostatnie pytanie z tej grupy to można wnioskować, że amerykańscy respondenci w 100% zgadzają się z tym, że organizacja może być stabilizowana przez sieci, natomiast europejscy respondenci nie mają jednoznacznie określonego stanowiska. W kontekście odpowiedzi na pytania zawarte w tabeli 2 można chyba jednak stwierdzić, że autorzy artykułu spotkali się z brakiem zrozumienia pewnych kategorii i kontekstu sieci. Może to oznaczać potrzebę modyfikacji pewnych wytycznych dotyczących sieciowości w zarządzaniu.

Kolejne pytania ankietowe dotyczyły już tylko ról i funkcji menedżera w sieciach międzyorganizacyjnych.

Przyglądając się wynikom tej części badań można stwierdzić, że menedżer w sieciach międzyorganizacyjnych jest to osoba przede wszystkim odpowiedzialna za ustalanie celów i zasad działania organizacji. Europejscy badani byli w tym przypadku zgodni w 91%, natomiast amerykańscy w 80%. W pytaniu o wpływ na zasady oraz odbiór organizacji w otoczeniu w przypadku Europejczyków tylko 58% ankietowanych, a w przypadku Amerykanów 60% udzieliło odpowiedzi twierdzącej.

Tabela 2. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące strefy wpływu menedżera w sieci międzyorganizacyjnej

Jako potencjalny menedżer sieci masz wpływ na:	Procent wskazań europejskich menedżerów	Procent wskazań amerykańskich menedżerów
ustalanie celów, zasad działania organizacji	91	80
wpływanie na zasady oraz odbiór organizacji w otoczeniu	58	60

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W badaniu pierwszej z podstawowych ról i funkcji menedżera sieciowego, czyli **możliwości aktywizowania uczestników**, badani mogli wybrać spośród trzech rodzajów aktywizacji. Po pierwsze, mogło to być aktywizowanie poprzez wyznaczenie ogólnego zarysu strategii, a następnie zadowalanie się śledzeniem wpływu decyzji podejmowanych przez zespół na wyniki i skupienie się na „niespodziankach” zaistniałych w otoczeniu. Na ten sposób aktywizowania wskazało 36% europejskich menedżerów i 40% amerykańskich (tabela 3). Na aktywizowanie odbywające się poprzez pozwolenie zespołowi na inicjatywy strategiczne i tworzenie nowych rozwiązań, a pozostawienie sobie możliwości blokowania inicjatyw było 27% pozytywnych odpowiedzi Europejczyków i – co zaskakujące – ani jednej Amerykanów. Wreszcie na formę aktywizowania poprzez zezwolenie na inicjatywy organizacyjne wpływające znacznie na organizację, tworzenie sieci powiązań, dbanie o spójność organizacji wskazało 36% badanych z Europy i 60% badanych ze Stanów Zjednoczonych.

Tabela 3. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące preferowanego przez menedżera sieciowego rodzaju aktywizacji

Jako menedżer sieci aktywizujesz swoich współpracowników w następujący sposób:	Procent wskazań europejskich menedżerów	Procent wskazań amerykańskich menedżerów
wyznaczasz ogólny zarys strategii, celów, zadowalasz się śledzeniem wpływu decyzji podejmowanych przez zespół na wyniki, pozwalasz poczuć odpowiedzialność współpracownikom, a sam skupiasz się na „niespodziankach” zaistniałych w otoczeniu	36	40
pozwalasz zespołowi na inicjatywy strategiczne i tworzenie nowych rozwiązań danych inicjatyw, pozostawiając sobie możliwość blokowania inicjatyw	27	0
pozwalasz na inicjatywy organizacyjne wpływające znacznie na organizację, oddając decyzyjność danym jednostkom, pozwalasz tworzyć sieć powiązań, dbasz o spójność organizacji	36	60

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Ważne jest spostrzeżenie, że menedżerowie pochodzący ze Stanów Zjednoczonych nie podkreślali jako roli menedżerskiej blokowania podejmowania inicjatyw. Prawdopodobnie (bo nie było to przedmiotem szczegółowych badań) wolą oni działania z zespołem lub przechodzenie nawet wielokrotnej weryfikacji danych inicjatyw w celu uniknięcia niepożądanych celów niż blokowanie.

Badani byli również pytani, za co są odpowiedzialni w swojej organizacji (tabela 4). Pytanie to nie wprost dotyczyło możliwości kształtowania potencjału kombinacyjnego sieci. I tu w strukturze odpowiedzi pomiędzy respondentami z tych dwóch obszarów nie ma zbyt dużych różnic. W przypadku trzech pierwszych obszarów odpowiedzialności należy wskazać, że menedżer sieciowy jest odpowiedzialny za mobilizowanie wiedzy (Europa – 55%, USA – 60%), pozyskiwanie innowacji i wiedzy (Europa – 52%, USA – 60%) oraz stabilizację organizacji w sieci (Europa – 52%, USA – 80%). Czwartym obszarem odpowiedzialności, który wyróżnił się we wskazaniach (tabela 4) wśród badanych zarówno z Europy, jak i USA, jest odpowiedzialność za budowanie zaufania. Menedżerowie z dwóch geolokalizacji wskazują tę rolę jako jedną z najważniejszych. Europejscy menedżerowie w 82% podkreślają budowanie zaufania jako jedną z ról, za którą są istotnie odpowiedzialni, natomiast amerykańscy w 100% wskazują na nią jako jedną z najważniejszych. Menedżerowie odpowiedzialni są także w znacznej mierze za koordynowanie i harmonizowanie działań (Europa – 82%, USA – 60%), kreowanie powiązań pomiędzy uczestnikami organizacji (Europa – 64%, USA – 60%), a także zapewnienie wsparcia w zakresie

Tabela 4. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące obszaru odpowiedzialności menedżera w sieci międzyorganizacyjnej

Jako menedżer odpowiadasz m.in. za:	Procent wskazań europejskich menedżerów	Procent wskazań amerykańskich menedżerów
mobilizowanie wiedzy	55	60
pozyskiwanie innowacji i wiedzy	52	60
stabilność organizacji w sieci	52	80
budowanie zaufania	79	100
koordynowanie i harmonizowanie	82	60
kreowanie powiązań pomiędzy uczestnikami organizacji	64	60
zapewnienie wsparcia w zakresie zarządzania	55	100
docieranie ze zrozumieniem do kontekstów działania uczestników organizacji	42	80
koncentrowanie się na istotnych zagadnieniach działalności	52	100
definiowanie ról organizacyjnych	64	80

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

zarządzania (Europa – 55%, USA – 100%). Zapewnienie wsparcia w procesie zarządzania to kolejny element, w którym wskazania badanych ze Stanów Zjednoczonych różnią się znacznie od wskazań Europejczyków. Ponadto amerykańscy menedżerowie są bardziej odpowiedzialni za docieranie ze zrozumieniem do kontekstów działania uczestników organizacji niż Europejczycy (Europa – 42%, USA – 80%). Kolejny raz pojawiają się więc elementy, w których obie grupy różnią się istotnie we wskazaniach. Wytlumaczenie może mieć podłoże kulturowe, menedżer amerykański chce zrozumieć sedno sprawy, natomiast europejski chce zrealizować cel, nie do końca analizując jego historię.

Do cech opisujących menedżera sieciowego należy dodać także wyniki badań charakteryzujące role i funkcje pełnione przez niego w obszarze komunikacji i szeroko pojętego spajania organizacji. Zarówno Europejczycy, jak i amerykańscy menedżerowie wskazują, że są osobami dzielącymi się informacjami i radami z innymi osobami (Europa – 97%, USA – 100%). Są również osobami łączącymi różne osoby mające wspólne interesy (Europa – 91%, USA – 100%), a także potrafią działać zadaniowo i kolektywnie (Europa – 85%, USA – 100%) (tabela 5).

Tabela 5. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące ról i funkcji menedżera w sieci międzyorganizacyjnej

		Czy jesteś osobą dzielącą się informacjami, radami, oferującą wsparcie dla innych menedżerów?	Czy jesteś osobą łączącą inne osoby mające wspólne interesy?	Czy jesteś osobą zadaniową, która pracuje kolektywnie?
Respondenci europejscy	Tak	97%	91%	85%
	Nie	3%	9%	18%
Respondenci amerykańscy	Tak	100%	100%	100%
	Nie	0%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Ostatnie pytanie nie miało charakteru ściśle naukowego, bowiem dotyczyło „samopoczucia” menedżerów sieciowych. Menedżerowie amerykańscy w 100% czują się menedżerami i liderami sieciowymi, przy czym – co warto podkreślić – niekoniecznie postrzegają swoje środowisko jako środowisko sieciowe. Jako swoje zalety Amerykanie wskazują na ogromne doświadczenie i zdolności komunikacyjne. Do tego podkreślają, że taka sieciowa organizacja uczy ich, jak poruszać się w nieokreślonej do końca roli i dzięki temu nie boją się podejmować wyzwań. Jako swoje wady związane z działaniem w sieci podkreślali: brak trwałej więzi między uczestnikami sieci, traktowanie osoby menedżera sieciowego jako przede wszystkim potężnego przekaźnika informacji (szczegółowych wyników tej części badań nie przedstawiono w tym artykule ze względu na obszerność tych wyników). Europej-

scy menedżerowie są także w stanie potwierdzić, że czują się menedżerami sieciowymi, chociaż w trochę niższym zakresie niż Amerykanie. Wskazało tę cechę aż 82% badanych. Dodatkowo Europejczycy jako swoje zalety wskazują: umiejętności komunikacyjne, dążenie do celu, a także pracowitość. Dodają również, że są kreatywni, poszukują wyzwań i samorealizacji. Jako wady podkreślają przywiązanie do miejsca, niechęć do zmian, bezkompromisowość i nerwowość.

6. Wnioski z przeprowadzonych badań – profil ról i funkcji menedżera sieci międzyorganizacyjnych

Próbując analizować i interpretować wyniki przedstawionych badań można dokonać pewnego uogólnienia, zaznaczając przy tym, że badania nie miały charakteru reprezentatywnego.

Na pewno prawdopodobieństwo spotkania menedżera sieciowego wzrasta w organizacjach, w których otoczenie stabilizowane jest sieciami międzyorganizacyjnymi, przewaga zależy od pozycji i relacji w sieci powiązań, w których w otoczeniu zamiast trendów identyfikuje się konkretne podmioty.

Do najważniejszych ról i funkcji menedżera sieciowego powinny należeć te związane z aktywizowaniem sprowadzającym się do wyznaczania ogólnego zarysu strategii, celów, a następnie czerpania satysfakcji ze śledzenia wpływu decyzji podejmowanych przez zespół na wyniki, przy równoczesnym zwiększaniu odpowiedzialności zespołów. Menedżer oprócz aktywizacji powinien pełnić funkcję identyfikatora potencjału uczestników swojej organizacji, a także powinien umieć wyzwalać w nich zaangażowanie. Ma on także za zadanie tworzyć warunki do współpracy oraz minimalizować czy też usuwać przeszkody związane z zaburzaniem współpracy i kooperacji. Rolą menedżera sieci jest również budowanie zaufania wśród uczestników swojej organizacji oraz partnerów biznesowych. Ma on koordynować i harmonizować taką organizację, aby ta generowała wartość dodaną i spełniała swoje zadania. Odpowiedzialny jest również za definiowanie ról organizacyjnych i kreowanie powiązań między uczestnikami sieci organizacyjnej. Menedżer sieci powinien mieć cechy umożliwiające mu swobodne dzielenie się informacjami i radami. Dzięki temu może dawać wsparcie innym liderom organizacji. Musi on mieć cechy przywódcy i łączyć ze sobą osoby mające wspólne interesy, a do tego być osobą zadaniową, reagującą na potrzeby organizacji i wykorzystującą pojawiające się szanse w otoczeniu.

Odnosząc się do wyników badań literaturowych i do przedstawionych wyników badań ankietowych, można stwierdzić, że menedżer sieci to osoba spełniająca wiele ról i funkcji. Tytułem szerszego uogólnienia należy podkreślić, że taka osoba musi w pełni podołać zadaniom umożliwiającym kooperowanie w niestabilnym otoczeniu, ale też nie powinno jej brakować cech analitycznych odpowiedzialnych za rozumienie celów, zadań i wyzwań przed nim stojących. Tego oczekują bowiem współczesne sieci międzyorganizacyjne.

7. Zakończenie

Wskazane w artykule role i funkcje menedżera sieciowego są charakterystyczne dla współczesnych organizacji. Obraz takiego menedżera prawdopodobnie zdominuje w niedługim czasie praktyczny i teoretyczny wymiar analizy zjawiska zarządzania w organizacjach. Świadczy o tym nie tylko postępujący proces upowszechniania się rozwiązań sieciowych w wymiarze krajowym i globalnym, ale także w wielu przypadkach obraz wyłaniający się z przeprowadzonego porównania dwóch gospodarek będących na różnym stopniu ekonomicznego rozwoju (wśród europejskich menedżerów dominowali Polacy). W wielu przypadkach można dostrzec, że amerykańscy menedżerowie traktują pewne rozwiązania sieciowe już jako coś naturalnego. Dla europejskich menedżerów pewne rozwiązania mają charakter względnych nowości.

Literatura

- Astley W., Fombrun C.J., *Collective strategy: social ecology of organizational environments*, „The Academy of Management Review” 1983, vol. 8, no. 4, s. 576-587.
- Avery G., *Przywództwo w organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2009.
- Bizzi L., Langley A., *Studying processes in and around networks*, „Industrial Marketing Management” 2012, 41, s. 224-234.
- Buchel B., Raub S., *Building knowledge creating value networks*, „European Management Journal” 2002, vol. 20, no. 6, s. 587-596.
- Czakon W., *Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Dhanarai C., Parkhe A., *Orchestrating innovation networks*, „Academy of Management Review” 2006, vol. 31, s. 659-669.
- Hoppe B., Reinelt C., *Social network analysis and the evaluation of leadership networks*, „The Leadership Quarterly” 2010, 21, s. 600-619.
- <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=133242&filename=nlc-what-does-a-network-leader-do.pdf> Inkpen E., Tsang, *Social capital, networks, and knowledge transfer*, „Academy of Management Review” 2005, vol. 30, no.1, s. 146-165.
- Järvensivu T., Möller K., *Metatheory of network management: a contingency perspective*, „Industrial Marketing Management” 2009, vol. 38, s. 654-661.
- Möller K., Rajala A., *Rise of strategic nets – new modes of value creation*, „Industrial Marketing Management” 2007, vol. 36, s. 895-908
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.
- Rampersad G., Quester P., Troshani I. *Managing innovation networks: exploratory evidence from ICT, biotechnology and nanotechnology networks*, „Industrial Marketing Management” 2010, 39, s. 793-805.
- Sutanto J., Chuan-Hoo Tan, Battistini B., Chee Wei Phang, *Emergent leadership in virtual collaboration settings: a social network analysis approach*, „Long Range Planning” 2011, 44, s. 421-439.

MANAGEMENT IN INTER-ORGANIZATIONAL NETWORKS – MANAGER’S ROLES AND FUNCTIONS PERSPECTIVE

Summary: The objective of this article is to find the answer to the question of roles and functions carried out by people who want to manage organizational networks effectively. This article is a presentation of the results of empirical research. The paper presents a brief attempt to define the network management functions found in the literature. Based on the literature analysis research was prepared and a comparative study was carried out of managers working in companies belonging to a network of companies from Europe and the United States.

Keywords: inter-organizational networks, networks, manager’s roles.