



Kooperacja w perspektywie zasobów niematerialnych organizacji

Przejdź do produktu na www.ksiegarnia.beck.pl

*Gospodarka sieciowa bazuje na technice,
ale można ją zbudować jedynie na relacjach.
Zaczyna się od procesorów, a kończy na zaufaniu.*
[Kelly, 2001]

Wstęp

Początek nowego milenium stał się ogniskową wszelkich zmian wyłaniających się z końcem ostatniego ćwierćwiecza XX wieku. Zarysowujące się wówczas tendencje uległy krystalizacji, a prezentowane prognozy i inicjowane zjawiska – potwierdzeniu.

Nastała nowa rzeczywistość, w której zaczęły obowiązywać odmienne reguły działalności gospodarczej i inne zasady funkcjonowania społeczeństw. Gospodarka oparta na wiedzy wkroczyła w następną fazę rozwoju. Rewolucja cyfrowa wyłoniła społeczeństwo 5.0, konstytuujące się głównie z pracowników intelektualnych, któremu zaczęła przyświecać idea współdzielenia, osadzona w konstrukcie współpracy, współzależności i współodpowiedzialności. Wszystkie obiekty – każdej ze sfer życia – stały się podmiotami uwikłania, a metafora popularnym środkiem wyrazu. Główne wyzwania aktywności ludzkiej i gospodarczej wpisały się w triadę: wiedza – sieć – kooperacja.

Wiedza stała się podstawą dobrobytu, kanwą innych zasobów niematerialnych, a jej naturalnym środowiskiem jest sieć [Tkach, 2019]. Staje się ona bowiem zasobem strategicznym tylko wtedy, gdy tworzy wartość, a jej pomnażanie, dzielenie się oraz korzystanie z niej jest źródłem rozwoju [Radomska, 2019]. Wiedza wprost inicjuje więc powstanie powiązań i infrastruktury sieciowej. Dlatego sieci stały się szeroko rozpowszechnioną koncepcją w życiu społecznym oraz ekonomicznym; uznano je za dominującą metaforę naszych czasów.

W naukach o zarządzaniu i jakości termin ten jest stosowany do opisu nowych zjawisk organizacyjnych, związanych głównie ze zmianą orientacji z układów diadycznych na konstelację, portfel czy system relacji utrzymywanych przez przedsiębiorstwo [Światowiec-Szczepańska, Kawa, 2018]. Z tej perspektywy sieć traktowana jest jako forma koordynacji działania i wpisuje się w kooperację jako proces, podczas którego jednostki, grupy i organizacje wchodzi w interakcje i tworzą więzi psychologiczne, społeczne, instytucjonalne i organizacyjne po to, by wspólnie dążyć do osiągnięcia założonego celu i oczekiwanych korzyści ze współdziałania [Sulimowska-Formowicz, 2018].

Obecnie strategia kooperacji stała się jedną z najczęściej wykorzystywanych przez organizacje opcji rozwojowych przedsiębiorstwa. Jej główne wyróżniki, wynikające z cech współdziałania organizacyjnego, to wymiana – w postaci przepływu informacji, środków finansowych czy innych zasobów – oraz zaan-

gażowanie, rozumiane jako pogłębianie i poszerzanie istniejących relacji wymiany, a przybierające postać zaangażowania operacyjnego, informacyjnego, społecznego i inwestycyjnego [Czakon, 2014b]. W konsekwencji, współcześnie, gdy się analizuje współpracę między przedsiębiorstwami, eksploruje się zasadniczo fenomen sieci [Latusek-Jurczak, 2014].

W istocie zatem nowa gospodarka oparta na wiedzy jest gospodarką sieciową, gdzie na pierwszym miejscu znajduje się przepływ wiedzy pomiędzy organizacjami [Skrzypek, 2011], a większość przedsiębiorstw ewoluuje, niezależnie od ich woli i świadomości, w kierunku przeobrażania się w organizację uwikłaną [Wit de Meyer, 2007]. Działając w układach współzależności, zgodnie z teorią ekologii organizacji, podmioty w ramach danego ekosystemu muszą się wspólnie przekształcać, by mogły przetrwać zarówno ekosystem, jak i one same [Lozano-Platonoff, Rudawska, Pachciarek, 2014]. Nowa rzeczywistość zyskała miano gospodarki opartej na sieciach [Czakon, 2012] i ostatecznie sieciowość stała się podstawową kategorią w naukach o zarządzaniu i jakości [Kozłowski, Latusek-Jurczak, 2014], otrzymując miano paradygmatu [Olesiński, 2014b].

XXI wiek przyniósł więc w naukach o zarządzaniu i jakości co najmniej dwie wyraźnie zarysowujące się tendencje. Pierwsza z nich wiąże się z orientacją zasobową, druga zaś dotyczy podejścia sieciowego. Obydwa kierunki naukowych dociekań i praktyki funkcjonowania współczesnych organizacji osadzone są dodatkowo w kontekście nowej gospodarki, co w konsekwencji prowadzi do wyłonienia się konkretnych wyzwań:

- orientacji na rozwój unikatowych zasobów o atrybutach determinujących ich strategiczność, co w wypadku gospodarki opartej na wiedzy skutkuje nastawieniem na kształtowanie pożądanych zasobów niematerialnych;
- poszukiwania optymalnych powiązań przedsiębiorstw generujących efektywne relacje wewnątrz i międzyorganizacyjne.

Z badań nad skalą stosowania podejścia zasobowego wynika zdecydowana przewaga tej orientacji strategicznej w praktyce gospodarczej. Prezentowane w literaturze wyniki wskazują na rosnącą świadomość konieczności orientacji na zarządzanie zasobami niematerialnymi. Obecnie i w przyszłości to właśnie w kompetencjach, postawach i zachowaniach pracowniczych, image'u firmy oraz relacjach – będzie się upatrywać i już się wskazuje źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji [Pietruszka-Ortyl, 2017b]. Można zaobserwować już zarówno ewolucję form samej współpracy, jak i jej celów – zaczyna się akcentować rolę wszelkich sojuszy opartych na zasobach niematerialnych [Low, Cohen Kalafut, 2004]. Dlatego aktualnie dominują dwa główne motywy nawiązywania współpracy – poszukiwanie okazji do uczenia się oraz substytucja umiejętności [Klincewicz, 2014], a kluczowym czynnikiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw jest mnogość zawieranych związków współdziałania i tworzenie powiązań sieciowych.

W układach sieciowych organizacje muszą w swych strategiach godzić ze sobą aspekty konkurowania i współpracy, czyli zdecydować się na kooperację. Aby ograniczyć słabe strony tej formy współdziałania, teorie sieciowe wprowadzają do języka analizy układów kooperacyjnych nowe sposoby koordynacji oparte na więziach społecznych i nieformalnych. Ewolucji ulega podłoże strategii – następuje przeniesienie akcentów od konkurencji o zasoby i kompetencje do konkurencji o wartość relacyjną [Niemczyk, 2012].

Wśród sześciu podstawowych strategii relacyjnych, wymienia się alians strategiczny [Stańczyk-Hugiet, 2012], ze wskazaniem na formułę porozumień zorientowanych kooperacyjnie, ukierunkowanych na zasoby niematerialne, w tym w szczególności wiedzę. Wyjątkowego znaczenia nabierają konkretne aspekty zarządzania wiedzą w sieciowych relacjach współdziałania, zwłaszcza dyfuzja najcenniejszego, współczesnego zasobu w układach kooperacyjnych. Wyjątkowym wyzwaniem staje się kształtowanie optymalnych warunków do przebiegu procesu przepływu wiedzy między aktorami sieci i w sieci, na poziomie zarówno indywidualnym, grupowym, jak i międzyorganizacyjnym i całego ekosystemu relacji. Wysiłki koncentruje się na intencjonalnym, świadomie ukierunkowanym transferze wiedzy w zamierzonych kierunkach do wskazanych obszarów, z udziałem konkretnych grup agentów, zwłaszcza profesjonalistów, jako właścicieli wiedzy najcenniejszej, spersonalizowanej i wysokokontekstowej.

Ze względu na specyfikę zasobu, jakim jest wiedza, niezwykle ważne stają się społeczne i mniej sformalizowane elementy procesu jej cyrkulacji, zwłaszcza sieciowa kultura współdziałania osadzona na zaufaniu, traktowanym jako spoiwo kooperacji oraz platforma otwartej wymiany wiedzy zarówno między pojedynczymi pracownikami koalicyjnych organizacji, jak i między całymi przedsiębiorstwami tworzącymi konstelację.

Zasadniczym celem niniejszej książki jest próba syntetycznego ujęcia problematyki funkcjonowania układów kooperacyjnych w warunkach nowej ekonomii. Prowadzone w pracy rozważania koncentrują się głównie na przedstawieniu ewolucji uwarunkowań działalności organizacji u progu XXI wieku, charakterystyce dominujących obecnie teorii zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem paradygmatu sieciowego, ukazaniu specyfiki współczesnych partnerstw strategicznych ukierunkowanych na zasoby niematerialne, omówieniu podstawowych wyzwań zarządzania wybranymi zasobami niematerialnymi konstelacji, a na koniec zaproponowaniu modelu doboru optymalnego partnera współdziałania, opartego na niematerialnych atutach sojuszu.

Monografia prezentuje podstawy teoretyczne oraz weryfikacje empiryczne związane z wybranymi aspektami zarządzania zasobami niematerialnymi w perspektywie sieciowej i koncentruje się na procesach dyfuzji wiedzy w relacjach współpracy. Do jej opracowania wykorzystano różnorodne metody badawcze. Na podstawie studiów literaturowych zastosowano metodę analizy krytycznej i skupiono się na przeprowadzeniu rzetelnej dyskusji naukowej. Eksplorację uzyskanych danych empirycznych wykonano z wykorzystaniem jakościowej i ilościowej analizy porównawczej oraz opracowania wzorców obserwowanych procesów. Jako dominujące przyjęto wnioskowanie dedukcyjne, choć w części dedykowanej dyskusji wyników badań empirycznych posłużono się fragmentarycznie wnioskowaniem indukcyjnym – formułując zbiór zasad ogólnych i szczegółowych regulujących dyfuzję wiedzy profesjonalnej w warunkach układów kooperacyjnych.

Książka składa się pięciu rozdziałów. W rozdziale 1. zaprezentowano filary współczesnej rzeczywistości opartej na wiedzy. Omówiono przeobrażenia społeczne i gospodarcze determinujące ewolucję nowej ekonomii, dokonano także prezentacji założeń teorii zasobowej, w tym formułowania strategii w języku

zasobów. Tę część opracowania zamyka charakterystyka specyfiki zasobów niematerialnych jako źródeł przewagi konkurencyjnej.

Rozdział 2. poświęcony jest teoretycznym aspektom współpracy międzyorganizacyjnej przedsiębiorstw. Ukazuje on rozwój form kooperacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem aliansów strategicznych oraz relacji kooperacyjnych. Prowadzone w nim rozważania dowodzą ewolucji pojedynczych układów strategicznych w sieci współpracy, sygnalizując tym samym wyłanianie się paradygmatu sieciowego.

W rozdziale 3. skoncentrowano się na głównych zasobach niematerialnych, które determinują motyw, przebieg i efektywność współpracy. Stąd rozstrzygnięto kwestie zarządzania wiedzą w koalicji na poziomie mikro (między pracownikami), mezo (między pracownikami a całą organizacją) i makro (między przedsiębiorstwami partnerskimi) oraz organizacyjnego uczenia się w porozumieniu kooperacyjnym. W konsekwencji zaproponowano własny projekt procesu zarządzania wiedzą w sojuszu. Następnie omówiono problematykę kluczowych kompetencji aktorów sieci jako narzędzi budowania potencjału strategicznego układu. Tę część monografii dopełnia tematyka kapitału relacyjnego, dlatego szczególną uwagę zwrócono na znaczenie zaufania w zarządzaniu współpracą międzyorganizacyjną jako istotnego elementu kapitału relacyjnego i budowania jakości relacji.

Ponieważ umiejętność kooperacji z jednym konkretnym partnerem przekłada się na współpracę z innymi firmami w ogóle [Kale, Singh, 2007], a intencjonalny proces tworzenia sieci wymaga zbudowania elementarnych więzi i pod tym względem jest identyczny z procedurą tworzenia pojedynczego aliansu [Czakon, 2012], w rozdziale 4. podkreśla się rolę etapu przygotowania porozumienia dla sukcesu podejmowanej kooperacji. Analizie poddano badanie stopnia dopasowania strategicznego i kulturowego sojuszników i wskazano przykładowe narzędzia, które można w tym celu wykorzystać. Szczególną uwagę zwrócono na dobór menedżerów odpowiedzialnych za funkcjonowanie koalicji, ich zadania i preferowany, ze względu na fazę dojrzałości projektowanego porozumienia, profil osobowości. Ostatecznie w tej części przedstawiono autorski model doboru partnera kooperacji ukierunkowanej na zasoby niematerialne sojuszu.

Ostatnia, 5. część monografii, prezentuje wyniki empirycznych eksploracji, przeprowadzonych w ramach częściowej inicjatywy badawczej pt. „Uwarunkowania przebiegu procesu dyfuzji wiedzy profesjonalistów w sektorze IT”, finansowanej w ramach programu ministra nauki i szkolnictwa wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019–2022, nr projektu: 021/RID/2018/19, kwota dofinansowania: 11 897 131, 40 zł. Dotyczą one sposobów realizacji dyfuzji wiedzy między koalicjantami, roli zaufania w kooperacji, a także orientacji w kierunku kształtowania klimatu spójności sojuszu i budowania sieciowej kultury współdziałania. Jej podsumowaniem są wnioski praktyczne i wskazówki dla zarządzających kooperacjami w zakresie kształtowania zasad transferu wiedzy, narzędzi wspomagających jej przepływ oraz zidentyfikowanych w praktyce stymulant przebiegu tych aktywności.

Opracowanie ma charakter naukowy o walorach praktycznych. Zawiera konkretne wskazówki, procedury i narzędzia, pomocne dla zarządzających

organizacjami działającymi w układach sieciowych – czyli większości menedżerów przedsiębiorstw operujących w gospodarce opartej na wiedzy. Może stanowić również literaturę podstawową lub uzupełniającą z przedmiotów traktujących o współczesnych tendencjach w zarządzaniu organizacjami XXI wieku. Przeznaczone jest dla szerokiego grona odbiorców obejmującego teoretyków i praktyków zarządzania, a także studentów uczelni ekonomicznych większości kierunków.

Autorka niniejszej pracy, przedkładając ją czytelnikom, wyraża nadzieję, że będzie ona stanowiła zarówno solidne kompendium wiedzy, jak i cenne źródło refleksji oraz inspiracji dla wszystkich zainteresowanych podejmowaną w niej problematyką.

[Przejdź do księgarni →](#)



ksiegarnia.beck.pl