

## **Sieciowość jako tendencja w zarządzaniu - Szkoła sieci organizacyjnych (*Organizational Network Scholarship*) i obszary jej zastosowania w zarządzaniu**

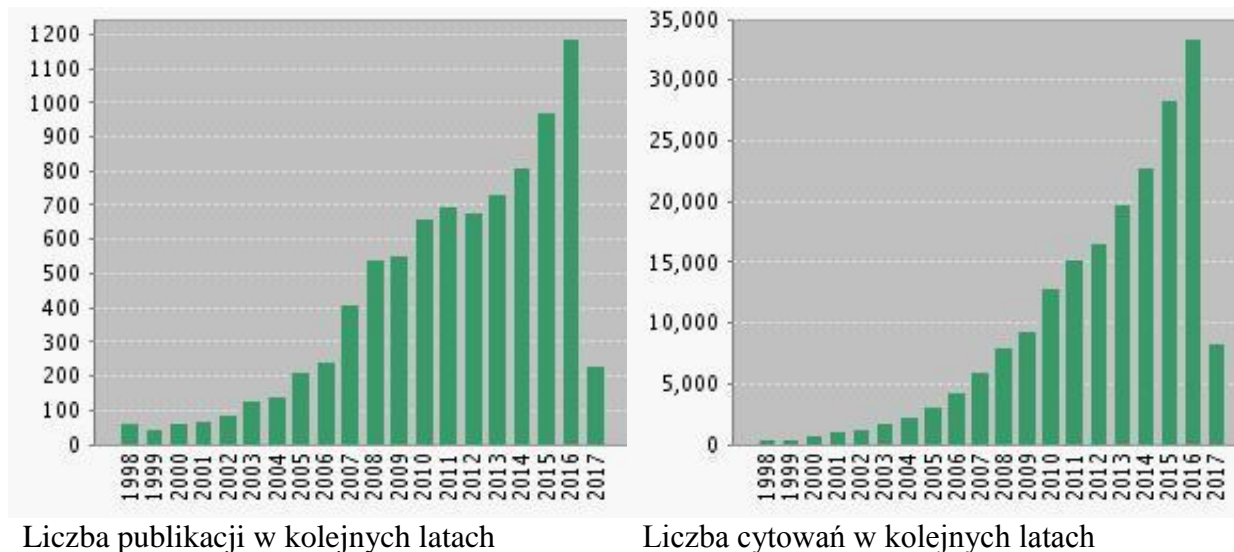
Sieci powiązań społecznych, jako perspektywa postrzegania życia społecznego, zaczęły przykuwać uwagę badaczy w latach 60. XX wieku. Jednym z prekursorów takiego podejścia był Harrison White, który twierdził, iż powinno się odejść od postrzegania zjawisk społecznych przez pryzmat zatowizowanych jednostek lub holistycznie – jednej, homogenicznej zbiorowości. Podejściem, które unikałoby tych skrajnych założeń, było właśnie, jego zdaniem, postrzeganie aktorów przez pryzmat sieci powiązań społecznych ich łączących.

To podejście było w latach 70. rozwijane przez jego uczniów, w tym Mark Granovetera. Badacz ten w swojej pracy doktorskiej wykorzystał analizę sieci powiązań do wyjaśnienia mechanizmów znajdowania zatrudnienia na rynku pracy. Stworzył przy tym teorię siły słabych więzi, która wskazywała, iż, wbrew intuicji, to osoby mające większy dystans w sieci powiązań jednostki mogą okazać się bardziej pomocne w poszukiwaniu zatrudnienia.

M. Granovetter kontynuował prace dotyczące sieciowości odejmując próby aplikacji jej założeń do różnych sfer życia gospodarczego i społecznego. W latach 80. wraz ze swoimi ówczesnymi doktorantami zastosował również to podejście do analizy takich obszarów jak rozwój przemysłu (Patrick McGuire), kultura (Viviane Zeliger) czy życie organizacyjne (Brian Uzzi).

To właśnie prace tego ostatniego z wymienionych badaczy stały się początkiem nurtu, który jest przedmiotem rozważań zawartych w tym rozdziale. Tematyka sieci organizacyjnych niezwykle dynamicznie zaczęła się rozwijać w latach 90. XX wieku, jednak jest to temat, który nie traci na znaczeniu. Zjawiska takie jak globalizacja i postęp technologiczny sprawiły, iż nie tylko nie staje się on mniej aktualny, ale jego znaczenie stale rośnie.

Przejawy tej tendencji można zobaczyć analizując liczbę cytowań prac w Web of Science. Wyniki wyszukiwania pojęcia „sieci powiązań społecznych” w obszarach biznes i zarządzanie w latach 1998-2017 zostały przedstawione na wykresie 1. Liczba publikacji w latach 1990-2017 to ponad 8700, a liczba cytowań ponad 196 000. Widać wyraźnie silną rosnącą tendencję stosowania sieciowości w pracach badawczych w przyjętych obszarach.



Wykres 1. Liczba publikacji oraz liczba cytowań prac zawierających w temacie „social networks” w obszarach biznes i zarządzanie w latach 1998-2017.

Źródło: Web of Science, data wygenerowania raportu 02.05.2017

Podejście sieciowe opiera się na kilku kluczowych założeniach. Martin Kilduff, Wenpin Tsai i Ralph Hanke wskazują na następujące zasady stanowiące istotę tej perspektywy<sup>1</sup>:

- kluczowe znaczenie relacji,
- wszechobecność zakorzenienia,
- użyteczność powiązań sieciowych,
- strukturalne wzorce życia społecznego.

Życie społeczne, gospodarcze i organizacyjne powinno być postrzegane przy uwzględnieniu nie tylko jednostek je tworzących, ale uwzględniać również łączące je wzajemne relacje. Należy zatem odejść zarówno od atomistycznych, jak i holistycznych perspektyw poznawczych. Zakorzenienie w sieci powiązań dotyczy w zasadzie każdego obszaru życia ludzkiego. Zatem podejście sieciowe może być wykorzystywane do analizy bardzo różnych zachowań w wielu sferach funkcjonowania człowieka. Znaczenie sieci powiązań wynika między innymi z ich użyteczności, a zatem z zapewniania jednostkom i zbiorowościom określonych korzyści. Efektywne wykorzystanie powiązań może zapewniać zarówno efekty ekonomiczne, jak i w postaci zjawisk takich jak zaufanie. Ostatnie z wymienionych założeń dotyczy strukturalnych wzorców życia społecznego. Omawiani autorzy zauważają, iż złożoność życia społecznego może być wyjaśniana przy wykorzystaniu podejścia sieciowego. Pozwala ono bowiem określić, jakie czynniki strukturalne determinują pojawiające się efekty. Dlatego też postulują, aby rozważania dotyczące sieci organizacyjnych były skoncentrowane na badaniu relacji między jednostkami i ich struktur.

<sup>1</sup> M. Kilduff, *A Paradigm Too Far? A Dynamic Stability Reconsideration Of The Social Network Research Program University of Texas at Austin*, „Academy of Management Review”, vol. 31 no 4 (2006), s. 1031–1048.

Badania w obszarze sieci organizacyjnych są niezwykle różnorodne. Jeden z ich obszarów dotyczy samych sieci i ich wymiarów. Badacze koncentrują tu swoją uwagę na takich zagadnieniach jak przyczyny powstania określonych struktur, zmiany pojawiające się w sieci oraz ich ewolucja w czasie. Różne obszary badawcze będą także determinowane poziomem analizy. Pojawiają się zatem rozważania dotyczące powiązań sieciowych na poziomie jednostek, grup i zespołów, organizacji, a także relacji łączących wiele organizacji. Różnorodność badań wynika także z przyjęcia odmiennych mechanizmów wyjaśniających działania jednostek. Może on mieć charakter strukturalny, gdy uwaga skoncentrowana jest na konfiguracji sieci i ich funkcjach, lub też relacyjny, gdzie uwaga skoncentrowana jest na zawartości powiązań między badanymi jednostkami<sup>2</sup>.

W dalszej części rozdziału zostanie przedstawiona ogólna charakterystyka najczęściej wymienianych w literaturze przedmiotu obszarów wykorzystania analiz sieciowych do badań określonych zjawisk. Zestawienie tych obszarów zostało zaprezentowane w Tabeli 1.

Tabela 1. Obszary badań w nurcie sieci organizacyjnych

<b>1. Kapitał społeczny</b> Władza, przywództwo, mobilność, zatrudnienie, wyniki/efekty, kreatywność, przedsiębiorczość, praca zespołowa	<b>2. Zakorzenienie</b> Partnerzy – joint ventures, koszt kapitału, decyzje zakupowe klientów, ciągłość relacji z klientami, wyniki firm powiązanych z konkurentami i dostawcami
<b>3. Organizacje sieciowe</b> Trudność z precyzyjną definicją, płaska struktura, empowerment, samo-zarządzające zespoły, struktury czasowe np. projektowe, pozioma komunikacja, oparcie na wiedzy	<b>4. Powiązania personalne</b> zachowania związane z zakorzenieniem, przyjmowane struktury organizacyjne, prawa CEO, tworzenie joint-ventures, strategię imitacji
<b>5. Kooperacja</b> Start-upy i nowe firmy, wartość firmy, organizacyjne uczenie się, innowacje	<b>6. Zarządzanie wiedzą</b> Wspólnoty praktyk (communities of practice), pamięć transakcyjna (kto wie co)
<b>7. Poznanie społeczne</b> Postrzeganie relacji aktor-sieć, czynniki wpływające na postrzeganie sieci, błędy postrzegania (powiązania z jednostkami o wysokim statusie i centralność pozycji)	<b>8. Procesy grupowe</b> Homofilia, konflikt, wybór „grupy odniesienia”, przywództwo, zachowania etyczne, zaufanie, zmiana

Źródło Opracowanie własne na podstawie: Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991–1013.

### *Kapitał społeczny*

Kapitał społeczny to pierwszy z omawianych obszarów analizy sieci powiązań organizacyjnych. Pojęcie to zostało opracowane przez takich autorów jak Pierre Bourdieu, James Coleman czy Robert Putnam. Zakładali oni, iż pozycja jednostki w strukturze powiązań sieciowych może być istotną wartością określaną kapitałem społecznym. Podstawowe założenie teorii kapitału społecznego mówi o tym, że sieci relacji stanowią cenny zasób<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> M. Kilduff, D. J. Brass, *Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates*, “The Academy of Management Annals”, vol. 4 no 1 (2010), s. 317–357.

<sup>3</sup> P. Bourdieu, *The forms of capital*, w: J. Richardson (Red.), *Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press 1986, s. 249.

Kapitał społeczny ma trzy kluczowe wymiary<sup>4</sup>:

1. Strukturalny, w którym uwaga jest skoncentrowana na konfiguracji więzi między jednostkami
  - Istnienie lub brak więzi
  - Struktura sieci – gęstość, centralność, celowość kształtowania
2. Kognitywny, który dotyczy aspektów poznawczych wynikających z istniejących relacji
  - Wspólne kody i język
  - Współdzielone rozumienie, wspólne znaczenia
3. Relacyjny, który dotyczy przede wszystkim zawartości
  - Zaufanie, normy, zobowiązania, identyfikacja

Prawidłowości dotyczące życia społecznego funkcjonują podobnie w kontekście organizacyjnym. „Firma może być [bowiem] rozumiana jako wspólnota społeczna specjalizująca się w szybkości i efektywności tworzenia i transferu wiedzy”<sup>5</sup>. Kapitał społeczny sprzyja budowaniu kapitału intelektualnego<sup>6</sup>. Wpływ ten wynika z następujących przesłanek:

- Sieci zapewniają dostęp do partnerów tworzących i wymieniających kapitał intelektualny,
- Przewidywane tworzenie wartości poprzez tworzenie i wymianę kapitału intelektualnego – oczekuje się, że taka wymiana przyniesie określoną wartość,
- Motywacja do tworzenia i wymiany kapitału intelektualnego,
- Zdolność do wymiany – determinowana przez zdolności poznawcze.

Istotną koncepcją komplementarną dla pojęcia kapitału społecznego jest zaproponowana przez Ronalda Burta teoria dziur strukturalnych. Mówi ona o tym, że źródłem kapitału może być zajmowanie pozycji w sieci pozwalającej na łączenie różnych, inaczej niepowiązanych części sieci<sup>7</sup>. Zapewnia to dostęp do bardziej zróżnicowanego zasobu informacji oraz kontrolę wynikającą z unikalności pozycji. Podstawowe korzyści z bycia „pomostami” to dostęp do zasobów, oszczędności czasu i rekomendacje. Ten ostatni element jest związany z faktem, iż sieć pozwala filtrować informacje docierające do menedżera, ale przy ich wykorzystaniu może on także przesyłać takie informacje, które stawiają go w pozytywnym świetle.

W ujęciu dziur strukturalnych posiadanie określonej pozycji w sieci, a zatem kapitału społecznego w wymiarze strukturalnym daje nie tylko dostęp do zasobów, ale również kontrolę nad tymi, którzy tego dostępu nie mają. Kontrola wynika z faktu, iż to menedżer łączący obie sieci decyduje o tym, czyje interesy będą zaspokojone i w jakim stopniu. Kapitał społeczny może być zatem istotnym źródłem władzy, ponieważ posiadanie określonych powiązań w sieci może zapewniać dostęp do zasobów, wiedzy i informacji.

Menedżer zajmujący pozycję łączącą sieci może odnosić zatem realne korzyści takie jak: Źródło?

- Efektywny monitoring informacji,
- Przekazywanie informacji szybko i do stosunkowo dużej ilości osób,
- Wczesne rozpoznanie problemów organizacji,
- Wysoka mobilność,
- Lepsza kontrola otoczenia.

---

<sup>4</sup> J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, “The Academy of Management Review”, vol. 23 no 2 (1998), s. 242–266.

<sup>5</sup> B. Kogut, U. Zander, *What Firms Do? Coordinating, Identity, and Learning*, “Organization Science”, vol. 7 no 5 (1996), s. 502–518.

<sup>6</sup> J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital, Intellectual Capital...*

<sup>7</sup> R. S. Burt, *The Contingent Value of Social Capital*, “Administrative Science Quarterly”, vol. 42 no 2 (1997), s. 339–365.

W podobnym ujęciu, jak w pracach M. Granovettera, można również odnaleźć nurt badań wskazujący na znaczenie kapitału społecznego dla kariery członków organizacji<sup>8</sup>. Posiadanie sieci powiązań społecznych ułatwia bowiem pozyskanie informacji i znalezienie zatrudnienia. Członkowie organizacji posiadający sprzyjającą strukturę sieci powiązań będą się zatem charakteryzować większą mobilnością<sup>9</sup>.

Kapitał społeczny w postaci sieci powiązań z dostawcami i klientami jest również istotnym czynnikiem sukcesu nowo zakładanych firm. Temat startupów zostanie nieco szerzej omówiony w jednej z dalszych części rozdziału. Warto jednak wskazać, iż posiadanie takiego zasobu może sprzyjać kształtowaniu postaw przedsiębiorczych. Zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu może bowiem skłonić do decyzji o uruchomieniu własnej działalności także osoby, które mają niższą tolerancję ryzyka. Pojawia się również nurt badań wskazujący na fakt, iż w podejmowaniu decyzji o finansowaniu określonych nowych działań<sup>10</sup>, istotne znaczenie odgrywają sieci powiązań zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich<sup>11</sup>.

Wzajemne powiązania między członkami zespołu warunkują jego skuteczność. Można to rozpatrywać zarówno z punktu widzenia powiązań wewnątrz, jak i posiadanych przez jego członków kontaktów z innymi zespołami i partnerami w sieci. Przykład może stanowić model stworzony przez Hongseok Oh, Myung-Ho Chung i Giuseppe Labianca<sup>12</sup>. Zdaniem tych autorów efektywność działań jednostki w grupie jest zależna od roli funkcjonalnej, statusu oraz roli komunikacyjnej. Jednak istotny jest tu również pośredni wpływ centralności pozycji jednostek w więzi komunikacyjnej. Jednostki o centralnej pozycji są powiązane z większą ilością partnerów w grupie, a to zapewnia określone korzyści takie jak wpływ, stanowiący źródło władzy nieformalnej i dostęp do zasobów oraz precyzyjniejsze postrzeganie, gdyż dostęp do zasobów i informacji może wpływać na interpretację zdarzeń i zachowań

Kapitał społeczny zespołu wpływa jednak również na pojawiające w się w nim procesy grupowe takie jak przywództwo, czy konflikt. Szerzej te zagadnienia zostaną omówione przy okazji przedstawiania wpływu sieci powiązań organizacyjnych w tym obszarze badań.

### *Zakorzenie*

Zakorzenie pozwala na osiągnięcie określonych korzyści, takich jak porozumienia integracyjne, usprawnienia alokacji zasobów efektywne w sensie kryterium Pareto<sup>13</sup> i kompleksową adaptację. Istnieje jednak określony punkt, wartość progowa, po przekroczeniu której zakorzenie zamiast przynosić korzyści staje się problemem. Pogarsza bowiem efekty działań firmy poprzez zwiększenie wrażliwości na zmiany zewnętrzne, które? pojawia się w wyniku zbyt dużej koncentracji na silnych relacjach wewnątrz własnej sieci powiązań, a przez to odcięciu się od informacji spoza niej.

---

<sup>8</sup> S. E. Seibert, M. L. Kraimer, R.C. Liden, *A Social Capital Theory of Career Success*, "Academy Of Management Journal", vol. 44 no 2 (2001), s. 219-237.

<sup>9</sup> S. M. Gabbay, E.W. Zuckerman, *Social Capital And Opportunity In Corporate R&D: The Contingent Effect Of Contact Density On Mobility Expectations*, "Social Science Research", vol. 27 no 2 (1998), s. 189-217.

<sup>10</sup> J.A.C. Baum, B. S. Silverman, *Picking Winners or Building Them? Alliance, Intellectual, And Human Capital As Selection Criteria In Venture Financing and Performance of Biotechnology Startups*, "Journal of Business Venturing", vol. 19 no 3 (2004), s. 411-436.

<sup>11</sup> S. Shane, D. Cable, *Network Ties, Reputation, and The Financing of New Ventures*, "Management Science", vol. 48 no 3 (2002), s. 364-381.

<sup>12</sup> H. Oh, M.-H. Chung, G. J. Labianca, *Group Social Capital and Group Effectiveness: the Role of Informal Socializing Ties*, "Academy of Management Journal", vol. 47 no 6 (2004), s. 860-875.

<sup>13</sup> Efektywność w sensie Pareto oznacza sytuację, w której niemożliwe jest przejście do innej alokacji, która polepszyłaby położenie niektórych ludzi bez szkody dla innych. A. Rutkowska, *Teoretyczne aspekty efektywności-pojęcie i metody pomiaru*, „The Journal of Management and Finance”, vol. 1 no 4 (2013), s. 439-453.

Można wyróżnić dwie formy wymiany<sup>14</sup>:

- powiązania na dystans (arm's length ties) – wymiana o charakterze rynkowym, sporadyczne, rzadko powtarzalne transakcje;
- powiązania zakorzenione – (embedded ties – bliskie, specjalne relacje, powtarzalne, często więc wzmacniane także relacjami o charakterze społecznym.

Kluczowe znaczenie zakorzenienia przejawia się w tym, iż jego występowanie zwiększa oczekiwania dotyczące pojawiania się określonych procesów wymiany czy praw nie wynikających bezpośrednio z zapisów umowy.

Przyjmując, że w zasadzie wszystkie relacje posiadane przez organizacje są zakorzenione w sieciach społecznych warto zastanowić się, jak wygląda proces podejmowania współpracy z innymi. Duża część badań dotyczy tego, w jaki sposób firmy poszukują i na podstawie jakich kryteriów podejmują decyzję o współpracy z nowymi partnerami. Jednak pojawiają się również opracowania wskazujące na fakt, iż wpływ zakorzenienia w określonej strukturze społecznej sprawia, że firmy chętniej podejmują się realizacji wspólnych przedsięwzięć z partnerami, z którymi łączą ich różnego rodzaju więzi<sup>15</sup>.

Zakorzenienie przejawia się także w rosnącym znaczeniu budowania relacji z klientami. Niektórzy autorzy mówią nawet o możliwości tworzenia się komercyjnych przyjaźni między firmą a nabywcami jej produktów. Takie silne, bliskie relacje umożliwiają organizacjom lepsze poznanie i dopasowanie swojej oferty do potrzeb nabywców. Z kolei klienci zyskują możliwość wywierania wpływu na ofertę dostępną na rynku i maksymalizowania uzyskiwanej przez siebie użyteczności i satysfakcji z korzystania z produktów. Wśród korzyści budowy takiej silnej relacji pojawiają się także elementy związane z poczuciem identyfikacji i lojalnością, a także pozytywnych efektów dla reputacji przy wykorzystaniu marketingu w postaci opinii przekazywanej sobie nawzajem przez klientów (word of mouth)<sup>16</sup>.

Istotne korzyści płyną również dla firmy z wykorzystania sieci powiązań z dostawcami. Tworzenie więzi pozwala bowiem na lepsze poznanie partnerów i z czasem pojawiają się procesy adaptacyjne prowadzące do lepszego dopasowania zarówno oferty, jak i sposobu funkcjonowania i realizowania transakcji. Wśród takich obszarów wymienia się w literaturze adaptację rozwiązań technologicznych, logistyki czy procedur administracyjnych<sup>17</sup>.

### *Organizacje sieciowe*

Organizacje sieciowe pojawiły się w efekcie zmian otoczeniu wymagających od przedsiębiorstw, poszukiwania nowych form realizacji zadań. Kluczowe stały się tu takie zjawiska jak globalizacja, która prowadzi do współpracy osób rozproszonych na całym świecie oraz technologie ICT tę współpracę umożliwiające. Sprawilo to, iż nastąpił szybki rozwój różnego rodzaju sieciowych form organizacji działań<sup>18</sup>. Trudno odnaleźć jedną, syntetyczną definicję organizacji sieciowej, występują one bowiem w bardzo wielu formach i odmianach determinowanych przede wszystkim celem, rodzajem aktywności oraz typem otoczenia, w którym te działania mają być realizowane. Można zatem mówić o organizacji sieciowej w wymiarze wewnętrznym, ale również zewnętrznym, w

---

<sup>14</sup> B. Uzzi, *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, "Administrative Science Quarterly", vol. 42 no 1 (1997), s. 35–66.

<sup>15</sup> C.M. Beckman, P.R. Haunschild, D. J. Phillips. *Friends Or Strangers? Firm-Specific Uncertainty, Market Uncertainty, And Network Partner Selection*, "Organization science", vol. 15 no 3 (2004), s. 259-275.

<sup>16</sup> L.L. Price, E. J. Arnould, *Commercial Friendships: Service Provider--Client Relationships in Context*, "Journal of Marketing", vol. 63 no 4 (1999), s. 38-56.

<sup>17</sup> A. Dubois, L.-E. Gadde, *Supply strategy and network effects—purchasing behaviour in the construction industry*, "European Journal of Purchasing & Supply Management", vol. 6 no 3 (2000), s. 207-215.

<sup>18</sup> S.C. Betts, M.D. Stouder, *The network perspective in organization studies: Network organizations or network analysis?*, "Academy of Strategic Management Journal", vol. 3 (2004), s. 1-20.

stacycznym lub dynamicznym układzie relacji<sup>19</sup>. Organizacja sieciowe mają jednak pewne cechy wspólne, wśród których warto wymienić płaską strukturę organizacyjną (lub jej brak), downsizing oraz działanie poprzez sieć powiązań między aktorami.

Wśród innych cech organizacji sieciowej w literaturze wymienia się:

- Cel – tworzący poczucie tożsamości, które pozwala na efektywne zarządzanie zasobami, aktorami i ich działaniami w taki sposób, który umożliwia realizację założonej strategii<sup>20</sup>,
- Niską specjalizację,
- Słabo zdefiniowaną konfigurację (struktura) – często powstaje ad hoc, w dużej mierze zależna od celu lub rozwiązywanego problemu,
- Koordynację opartą na kulturze i samoorganizacji, w rozwiązywaniu problemów duży nacisk położony jest na zaangażowanie pracowników,
- Niską formalizację – niewiele pisanych zasad, przepływ informacji poprzez sieć powiązań, zasoby wiedzy traktowane jako dobro wspólne, dostępne dla wszystkich w sieci<sup>21</sup>,
- Mogą pojawiać się spontanicznie<sup>22</sup>.

Ten rozwój form sieciowych sprawia, iż wykorzystywane są nowe formy organizacji pracy. Na znaczeniu zyskuje pracownik jako jednostka posiadająca określony kapitał społeczny, którzy może być wykorzystany do tworzenia wartości w firmie. Dlatego też stosuje się strategię empowermentu, która prowadzi do zwiększenia jego autonomii w podejmowaniu decyzji i działań<sup>23</sup>.

Praca zespołowa również odbywa się w zmienionej formie. Coraz częściej wykorzystywane są zespoły posiadające, podobnie jak indywidualni pracownicy, większy zakres uprawnień i odpowiedzialności. Zwiększa się zatem wykorzystanie modeli zespołów samzarządzających się i form czasowych np. projektowych czy zadaniowych. Pojawia się również problem funkcjonowania zespołów wirtualnych i możliwych narzędzi wspierania jego efektywności. W obszarze zastosowań analizy sieciowej porusza się tu takie aspekty jak komunikacja, a w aspekcie kształtowania efektywności członków zespołu i ich poziomu motywacji, identyfikacji i zaangażowania wykorzystuje się niekiedy socjologiczne pojęcie sprawiedliwości.

Sieci powiązań organizacyjnych odgrywają również ogromną rolę w rzeczywistości gospodarki opartej na wiedzy, gdzie dostęp do określonych jej zasobów stanowi istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Organizacje sieciowe dzięki posiadanym przez siebie cechom doskonale radzą sobie z wykorzystywaniem relacji z innymi do pozyskiwania, przechowywania i dzielenia się wiedzą. Temat znaczenia sieci relacji w zarządzaniu wiedzą zostanie szerzej zaprezentowany w dalszej części tego rozdziału.

#### *Powiązania personalne w grupach kapitałowych*

Niezwykle istotnym obszarem badań sieciowości w kontekście organizacji jest analiza sieci powiązań występujących między różnymi organizacjami na poziomie ich władz, a zatem zarządów i rad nadzorczych. Istnieją badania wskazujące, iż w przypadku największych korporacji europejskich można mówić już o tworzeniu się zamkniętych grup osób pełniących funkcje w wielu korporacjach.

<sup>19</sup> C.C. Snow, R.E. Miles, H.J. Coleman, *Managing 21st century network organizations*, "Organizational dynamics", vol. 20 no 3 (1992), s. 5-20.

<sup>20</sup> M. Van Alstyne, *The state of network organization: a survey in three frameworks*, "Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce", vol. 7 no 3 (1997), s. 83-151.

<sup>21</sup> A. Oberg, P. Walgenbach, *Hierarchical structures of communication in a network organization*, "Scandinavian Journal of Management", vol. 24 no 3 (2008), s. 183-198.

<sup>22</sup> S. Alqithami, H. Hexmoor, *Modeling emergent network organizations*, "Web Intelligence and Agent Systems: An International Journal", vol. 12 no 3 (2014), s. 325-339.

<sup>23</sup> N.A. Peterson, M.A. Zimmerman, *Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment*, "American journal of community psychology", vol. 34 no 1-2 (2004), s. 129-145.

Jest to szczególnie widoczne w obszarze instytucji finansowych i banków. Widać to jednak również wśród byłych prezesów zarządów wielkich europejskich firm finansowych<sup>24</sup>. Pojawiają się głosy, iż być może należałoby uregulować to instytucjonalnie na poziomie Unii Europejskiej<sup>25</sup>.

W literaturze wskazywane są również różnice w strukturach powiązań między członkami władz przedsiębiorstw występujące w poszczególnych krajach. Jednym z możliwych wyjaśnień tego zróżnicowania jest powiązanie z pozycją kraju na arenie międzynarodowej<sup>26</sup>. Przykładowe badania prowadzono we Włoszech<sup>27</sup>, Ameryce Łacińskiej<sup>28</sup> czy Chinach<sup>29</sup>.

Takie istnienie powiązań personalnych między przedsiębiorstwami nazywane jest zjawiskiem wielokrotnych mandatów. Istnienie takich zależności ma szereg implikacji dla zarządzania korporacjami. Jedną z nich jest pojawiające się podobieństwo podejmowanych decyzji i realizowanych strategii. Mówi się niekiedy o wykorzystywaniu strategii imitacji czyli aplikacji rozwiązań sprawdzonych w jednej firmie do innej, przy czym źródłem i przekazującym wiedzę staje się tu osoba pełniące jednocześnie określone funkcje zarządcze w obu firmach. Jednym z przykładów takich kopiowanych strategii może być przejmowanie kolejnych firm i tworzenie powiązań między podmiotami również na poziomie kapitałowym<sup>30</sup>, ale imitacja może się pojawić również na poziomie metod zarządzania przedsiębiorstwem, na przykład zarządzania zasobami ludzkimi<sup>31</sup>.

Wzajemne powiązania między osobami zasiadającymi we władzach firm prowadzą do pojawienia się określonych zachowań. Pierwsze z nich dotyczy wymiany informacji. Osoby pełniące wielokrotne mandaty stają się „przekaznikami” wiedzy i informacji między przedsiębiorstwami<sup>32</sup>. Kolejnym jest otwartość na nowe praktyki przepływ i odbiór wiedzy<sup>33</sup>. Powiązania odgrywają również istotną rolę w podejmowaniu decyzji. Władze jednej firmy poprzez powiązania personalne mogą bowiem wpływać na podejmowanie określonych decyzji przez drugą firmę<sup>34</sup>.

Zjawisko wielokrotnych mandatów pojawia się również w przypadku realizowania wspólnych działań przez przedsiębiorstwa w formie joint ventures. Szerzej znaczenie mechanizmów sieciowych w tym obszarze zostanie omówione w części rozdziału poświęconej kooperacji.

---

<sup>24</sup> E. M. Heemskerk, *The social field of the European corporate elite: A network analysis of interlocking directorates among Europe's largest corporate boards*, "Global Networks", vol. 11 no 4 (2011), s. 440-460 oraz E. M. Heemskerk, *The rise of the European corporate elite: evidence from the network of interlocking directorates in 2005 and 2010*, "Economy and Society", vol. 42 no 1 (2013), s. 74-101.

<sup>25</sup> V. Petersen, *Interlocking Directorates in the European Union: An Argument For Their Restriction*, "European Business Law Review", vol. 27 no 6 (2016), s. 821-864.

<sup>26</sup> K. Van Veen, J. Kratzer, *National and international interlocking directorates within Europe: corporate networks within and among fifteen European countries*, "Economy and Society", vol. 40 no 1 (2011), s. 1-25.

<sup>27</sup> L. Bellenzier, R. Grassi, *Interlocking directorates in Italy: persistent links in network dynamics*, "Journal of Economic Interaction and Coordination", vol. 9 no 2 (2014), s. 183-202.

<sup>28</sup> J. Cardenas, *Are Latin America's corporate elites transnationally interconnected? A network analysis of interlocking directorates*, "Global Networks", vol. 15 no 4 (2015), s. 424-445.

<sup>29</sup> L. Li, G. Tian, W. Yan, *The network of interlocking directorates and firm performance in transition economies: Evidence from China*, "Journal of Applied Business Research (JABR)", vol. 29 no 2 (2013), s. 607-620.

<sup>30</sup> P. R. Haunschild, *Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity*, "Administrative science quarterly" vol. 38, no 4 (1993), s. 564-592.

<sup>31</sup> I.O. Williamson, D.M. Cable, *Organizational hiring patterns, interfirm network ties, and interorganizational imitation*, "Academy of Management Journal", vol. 46 no 3 (2003), s. 349-358.

<sup>32</sup> M. Uddin, *Interfirm cooperation and information sharing through interlocking directorates*, "Management & Marketing", vol. X no 2 (2012), s. 205-214.

<sup>33</sup> C. Shropshire, *The role of the interlocking director and board receptivity in the diffusion of practices*, "Academy of Management Review", vol. 35 no 2 (2010), s. 246-264. Na przykładzie przyjmowania strategii ekspansji do Chin w: B.L. Connelly, J. L. Johnson, L.Tihanyi, A.E. Ellstrand, *More than adopters: Competing influences in the interlocking directorate*, "Organization Science", vol. 22 no 3 (2011), s. 688-703.

<sup>34</sup> S. Battiston, G. Weisbuch, E. Bonabeau, *Decision spread in the corporate board network*, "Advances in Complex Systems", vol. 6 no 04 (2003), s. 631-644.



### Formy kooperacji firm

Kooperacja firm opiera się na założeniu o istnieniu określonej relacji między nimi. Mogą występować powiązania różnego typu, jednak samo ich istnienie jest niezbędne dla podejmowania działań opartych na współpracy.

Sukcesowi w obszarze kooperacji sprzyja:

- Tworzenie aliansów,
- Budowanie sieci relacji z innymi podmiotami, co może zapewniać dostęp do zróżnicowanych zasobów,
- Relacje z potencjalnymi rywalami, co może pozwolić na wzajemne uczenie się i zmniejszenie ryzyka rywalizacji<sup>35</sup>.

Kapitał społeczny jest często wskazywany jako istotne źródło przesłanek do tworzenia aliansów firm<sup>36</sup>, zaś zakorzenienie w sieci relacji może zapewnić stabilność przedsiębiorstwom typu joint-ventures, nawet między firmami konkurującymi na tym samym rynku<sup>37</sup>. Pozwala bowiem zachować stałość relacji w dłuższym okresie czasu nawet w sytuacji, gdy korzyści z zachowań oportunistycznych wydają się wysokie. Struktura powiązań sieciowych nie tylko wpływa na nawiązywanie, ale także ułatwia radzenie sobie z problemami, które mogą prowadzić do zaniku więzi. Ma zatem także wpływ na rozpad więzi organizacyjnych.

Kapitał relacyjny oparty na interakcji między firmami w dłuższym okresie czasu prowadzi do wytworzenia się zaufania pomiędzy partnerami w aliansach, pozwala zatem na wzajemne uczenie się i transfer know-how. Chroni również przed działaniami oportunistycznymi i wyjawieniem tej wiedzy na zewnątrz<sup>38</sup>.

Warto zwrócić uwagę, iż na zasadzie homofilii utrzymywanie bliskich relacji prowadzi do lepszego dopasowania partnerów w sieci<sup>39</sup>. Alianse z dopasowanymi partnerami w sieci pozytywnie wpływają na wyniki firmy i zwiększają jej szanse na przetrwanie, co może mieć kluczowe znaczenia zwłaszcza na etapie startupu. Jednak pozytywne strony ma również zróżnicowanie partnerów w sieci<sup>40</sup>. Może ono bowiem zapewniać dostęp do różnorodnych zasobów wiedzy. To z kolei prowadzi do zwiększenia poziomu innowacyjności. Ten efekt może być wzmocniony poprzez wysoki poziom gęstości sieci, który umożliwia pojawienie się takich zjawisk jak zaufanie, skłonność do dzielenia się wiedzą o charakterze wiedzy ukrytej, wzajemność korzyści oraz dyfuzję różnych perspektyw<sup>41</sup>.

---

<sup>35</sup> J.A.C. Baum, T. Calabrese, B.S. Silverman, *Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology*, "Strategic management journal", vol. 21 no 3 (2000), s. 267-294.

<sup>36</sup> S. Chung, H. Singh, K. Lee, *Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation*, "Strategic management journal", vol. 21 no 1 (2000), s. 1-22.

<sup>37</sup> F. Polidoro, G. Ahuja, W. Mitchell, *When the social structure overshadows competitive incentives: The effects of network embeddedness on joint venture dissolution*, "Academy of Management Journal", vol. 54 no1 (2011), s. 203-223.

<sup>38</sup> P. Kale, H. Singh, H. Perlmutter, *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital*, "Strategic management journal", vol. 21 no 3 (2000), s. 217-237.

<sup>39</sup> H. Mitsuhashi, H. R. Greve, *A matching theory of alliance formation and organizational success: Complementarity and compatibility*, "Academy of Management Journal", vol. 52 no 5 (2009), s. 975-995.

<sup>40</sup> C.C. Phelps, *A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation*, "Academy of Management Journal", vol. 53 no 4 (2010), s. 890-913.

<sup>41</sup> W.W. Powell, K.W. Koput, L.Smith-Doerr, J. Owen-Smith, *Network position and firm performance: Organizational returns to collaboration in the biotechnology industry*, "Research in the Sociology of Organizations", vol. 16 no 1 (1999), s. 129-159.

Portfolio powiązań posiadanych przez firmę ma kluczowy wpływ na osiągnięte przez nią wyniki<sup>42</sup>, chociaż efekty mogą być zależne od komplementarności zasobów posiadanych przez partnerów oraz ich siły przetargowej<sup>43</sup>. Miarą tych wyników najczęściej jest zmiana wartości firmy, która może być zmierzona wzrostem cen jej akcji. Na tej podstawie Prashant Kale, Jeffrey Dyer i Harbir Singh udowodnili wpływ na sukces aliansów takich czynników jak doświadczenie płynące z wcześniejszych aliansów, struktura sieci powiązań wewnątrz aliansu oraz sposobów zarządzania aliansem, wśród których autorzy wymieniają praktyki HR, integracja, zarządzanie konfliktami, negocjacje, zarządzanie interesariuszami, dopasowanie partnerów, dobór partnerów<sup>44</sup>.

W literaturze pojawia się także pojęcie tak zwanej renty relacyjnej. Pod pojęciem tym rozumie się premię uzyskaną przez partnerów z racji posiadania więzi pozwalającej na połączenie wspólnych zasobów w unikalny sposób. Oznacza to, iż w sieci mogą się tworzyć niepowtarzalne powiązania, które stają się trudnym do skopiowania źródłem przewagi konkurencyjnej. Takie korzyści są możliwe do osiągnięcia, gdy „partnerzy łączą, wymieniają lub inwestują unikalne zasoby wiedzę i zasoby/kompetencje i/lub stosują efektywne mechanizmy zarządzania, które obniżają koszty transakcyjne lub pozwalają na uzyskanie renty poprzez synergetyczną kombinację zasobów, wiedzy i umiejętności”<sup>45</sup>. Wśród elementów determinujących wysokość renty relacyjnej i powstającej dzięki niej przewagi konkurencyjnej Jeffrey H. Dyer i Harbir Singh wymieniają: zasoby wynikające z relacji, procesy wymiany wiedzy, komplementarność zasobów i umiejętności oraz efektywność zarządzania<sup>46</sup>.

Problemem, który pojawia się w literaturze przedmiotu, jest również kwestia podziału uzyskanego wzrostu wartości pomiędzy powiązаныmi partnerami. Zdaniem Adetunii Addegbesana i Matthew Higginsa dystrybucja renty relacyjnej będzie zależna od tego<sup>47</sup>:

- Jak rzadki (unikalny) jest typ reprezentowany przez daną firmę w sieci powiązań,
- Jak wysoka jest wartość tej firmy w stosunku do innych firm,
- Jak silna jest pozycja negocjacyjna danej firmy w stosunku do innych.

Sieci powiązań między firmami sprzyjają tworzeniu aliansów, ale mają również określone wady. Zdaniem Hitoshi Mitsuhashi i Jongwona Mina mogą bowiem powodować nieoptymalną alokację zasobów, ponieważ pojawiają się preferencje dotyczące podejmowania transakcji i odmiennego traktowania tych partnerów, w którymi łączą lub łączyły firmę silne powiązania<sup>48</sup>.

Kapitał społeczny pozwala także na poprawę efektów osiągniętych przez początkujące przedsiębiorstwa. Szczególne znaczenie ma tutaj zbieranie informacji przy wykorzystaniu sieci powiązań, zarówno z powiązаныmi firmami, jak i ze źródeł komercyjnych<sup>49</sup>. Autorzy wykazali związek kapitału społecznego posiadanego przez startup z czasem trwania firmy i poziomem

---

<sup>42</sup> P. Ozcan, K.M. Eisenhardt, *Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance*, „Academy of Management Journal”, vol. 52 no 2 (2009), s. 246-279.

<sup>43</sup> D. Lavie, *Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry*, „Strategic management journal”, vol. 28 no 12 (2007), s. 1187-1212.

<sup>44</sup> P. Kale, J. Dyer, H. Singh, *Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems*, „European Management Journal”, vol. 19 no 5 (2001), s. 463-471.

<sup>45</sup> J. Dyer, H. Singh, *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of management review”, vol. 23 no 4 (1998), s. 662.

<sup>46</sup> Tamże, s. 663.

<sup>47</sup> A.J. Addegbesan, M.J. Higgins, *The intra- alliance division of value created through collaboration*, „Strategic Management Journal”, vol. 32 no 2 (2011), s. 187-211.

<sup>48</sup> H. Mitsuhashi, J. Min, *Embedded networks and suboptimal resource matching in alliance formations*, „British Journal of Management”, vol. 27 no 2 (2016), s. 287-303.

<sup>49</sup> N. Bosma, M. van Praag, R. Thurik, G. de Wit, *The value of human and social capital investments for the business performance of startups*, „Small Business Economics”, vol. 23 no 3 (2004), s. 227-236.

tworzonego zatrudnienia. Podobne badania przeprowadzone w Niemczech potwierdziły, iż przetrwaniu nowo zakładanych firm sprzyjają silne więzi posiadane przez osoby je zakładające<sup>50</sup>.

### *Zarządzanie wiedzą*

Zarządzanie wiedzą to obszar szczególnie istotny w dzisiejszych czasach. Dlatego też organizacje zwracają coraz większą uwagę na proces kreowania i rozprzestrzeniania wiedzy. Dążą do tworzenia rozwiązań, które umożliwiają jak najefektywniejszą realizację tych procesów. Jednym z takich rozwiązań jest tworzenie tak zwanych wspólnot praktyk (Communities of Practice - CoP). Pojęcie to bywa definiowane jako „sieci pracowników wykonujących podobną pracę [pozwalające] lepiej wykorzystać kompetencje i najlepsze praktyki w ich całym przedsiębiorstwie”<sup>51</sup>.

Podstawowe korzyści płynące z tej formy organizacyjnej wynikają z możliwości dzielenia się wiedzą i wzajemnego uczenia się. Dzięki ich funkcjonowaniu pojawia się poczucie wspólnoty, podzielanych zainteresowań i pogłębiania wiedzy wspieranego przez stałą interakcję. Dzięki temu rozwój wiedzy nabiera charakteru ciągłego, cyklicznego i płynnego<sup>52</sup>.

Pojawiają się jednak również trudności w pewnych obszarach, a zwłaszcza:

- Władzy – mogą odzwierciedlać relacje władzy w organizacji, co powoduje, iż osoby mające pozycje peryferyjne będą je zajmować również w CoP
- Zaufania – mogą występować problemy z zaufaniem, a przy jego niskim poziomie może pojawić się niechęć do dzielenia się wiedzą
- Predyspozycji – z czasem CoP mogą wypracowywać pewne wzorce zachowań i reakcji, które negatywnie wpływają na innowacyjność wypracowywanych rozwiązań.

Nową tendencją w rozwoju CoP jest tworzenie zdalnych form współpracy. Powstają wirtualne platformy internetowe, dzięki którym członkowie CoP mogą tworzyć i wymieniać się wiedzą i doświadczeniem<sup>53</sup>. Członkowie takich zespołów podejmują decyzje o dzieleniu się wiedzą na podstawie porównania dotychczas realizowanych działań i swoich normatywnych oczekiwań dotyczących wzajemności i zdolności do pomocy innym.

Wirtualne CoP mogą przyjmować różne formy, które są zależne od takich czynników jak<sup>54</sup>:

- Czynniki demograficzne organizacji – czas trwania, wiek organizacji, stopień jej dojrzałości;
- Czynniki związane z kontekstem organizacji – proces powstania, przekraczanie granic, sprzyjające lub nie otoczenie, dostępność zasobów, formalizm, przywództwo;
- Czynniki związane z charakterystyką członków grupy – rozmiar grupy, rozproszenie geograficzne, proces doboru członków, kryteria ich włączenia, doświadczenia współpracy, stabilność członkostwa, biegłość w technologiach ICT, zróżnicowanie kulturowe, dopasowanie tematyczne;
- Czynniki technologiczne – uzależnienie od ICT oraz dostępność niezbędnych ICT.

---

<sup>50</sup> J. Brüderl, P. Preisendörfer, *Network support and the success of newly founded business*, “Small business economics”, vol. 10 no 3 (1998), s. 213-225.

<sup>51</sup> R. Cross, T. Lasefer, A. Parker, G. Velasquez, *Using social network analysis to improve communities of practice*, “California Management Review”, vol. 49 no 1 (2006), s. 33.

<sup>52</sup> P. Gannon-Leary, E. Fontainha, *Communities of Practice and virtual learning communities: benefits, barriers and success factors*, “eLearning Papers”, vol. 5 (2007), s. 1-13.

<sup>53</sup> C.M.K. Cheung, M.K.O. Lee, Z.W.Y Lee, *Understanding the continuance intention of knowledge sharing in online communities of practice through the post- knowledge- sharing evaluation processes*, “Journal of the American Society for Information Science and Technology”, vol. 64 no 7 (2013), s. 1357-1374.

<sup>54</sup> L. Dubé, A. Bourhis, R. Jacob, *Towards a typology of virtual communities of practice*, “Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management”, vol. 1 (2006), s. 69-93.

W oparciu o te czynniki Line Dubé, Anne Bourhis i Réal Jacob wyróżnili 21 typów wirtualnych CoP, które różnią się sposobem funkcjonowania i wyzwaniem, jakie stawiają przed menedżerami. Typologia ta została rozwinięta między innymi przez Noriko Hara, Shachaf Prima oraz Sharon Stoerger<sup>55</sup>.

Niezwykle istotnym fenomenem stanowiącym przejaw znaczenia sieci dla zarządzania wiedzą w organizacji jest pamięć transakcyjna. Jest to zjawisko pozwalające jednostce na dostęp do zasobów wiedzy u innych, powiązanych z nią aktorów dzięki znajomości lokalizacji posiadanej informacji<sup>56</sup>. Oznacza to zatem, iż dzięki powiązaniom z innymi, nawet jeśli nie posiadamy określonej informacji, to wiemy do kogo się zwrócić, żeby ją uzyskać. Na tworzenie się efektywnego systemu pamięci transakcyjnej w organizacji pozytywny wpływ ma istnienie stabilnych i silnych powiązań między jej członkami. Powoduje to bowiem ich lepszą wzajemną znajomość oraz zaufanie. Skuteczny system ma natomiast pozytywny wpływ między innymi na zespołowe uczenie się, szybkość wprowadzania produktów na rynek i sukces nowego produktu. Należy przy tym pamiętać, iż system pamięci transakcyjnej to tak naprawdę system pamięci członków zespołu połączonych procesami komunikacji. Jest to zatem specyficzna cecha konkretnej grupy<sup>57</sup>.

Można więc wyróżnić określone czynniki determinujące skuteczność pamięci transakcyjnej. Wśród nich wymienia się Lepiej nie stosować sformułowań typu „wymienia się”. Raczej trzeba podać nazwiska autorów, którzy to wymieniają.<sup>58</sup>:

- Rozmiar grupy – im większa tym trudniej znaleźć osobę posiadającą niezbędną wiedzę i tym więcej czasu zajmują konsultacje,
- Zmienność zadań grupy – utrudnia korzystanie z systemu pamięci,
- Zmienność poszukiwanej wiedzy – powoduje dostosowywanie systemu pamięci transakcyjnej, na przykład poprzez zapominanie wiedzy, która już nie jest potrzebna.

#### *Postrzeżenie społeczne*

Ludzie różnią się tym, jak postrzegają sieć i swoją w niej pozycję. „Dokładność w postrzeganiu sieci to stopień podobieństwa między postrzeganiem przez jednostkę struktury relacji w określonym kontekście oraz rzeczywistej struktury tych relacji”<sup>59</sup>. Obiektywny kształt i struktura sieci powiązań może się zatem w znacznym stopniu odbiegać od tego, jakie ludzie mają o niej wyobrażenie. Tymczasem realne postrzeżenie istniejących więzi może zapewniać aktorom szereg korzyści. Na przykład David Krakhardt uważa, iż postrzeżenie sieci może być źródłem władzy, gdyż osoby, które postrzegają sieć taką, jak jest, mogą lepiej wykorzystywać istniejące powiązania wiedząc, gdzie mogą uzyskać niezbędne zasoby<sup>60</sup>.

Dokładność w postrzeganiu istniejącej sieci powiązań jest zależna od kilku czynników.<sup>61</sup>

---

<sup>55</sup> N. Hara, P. Shachaf, S. Stoerger, *Online communities of practice typology revisited*, “Journal of Information Science”, vol. 35 no 6 (2009), s. 740-757.

<sup>56</sup> A. E. Akgün, J. Byrne, H. Keskin, G.S. Lynn, S.Z. Imamoglu, *Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective*, “Information & management”, vol. 42 no 8 (2005), s. 1105-1120.

<sup>57</sup> D. M. Wegner, *Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind*, w: *Theories of group behavior*. Springer New York, 1987. 185-208.

<sup>58</sup> Y. Ren, K.M. Carley, L. Argote, *The contingent effects of transactive memory: When is it more beneficial to know what others know?* “Management Science”, vol. 52 no 5 (2006), s. 671-682.

<sup>59</sup> T. Casciaro, K. M. Carley, D. Krakhardt, *Positive affectivity and accuracy in social network perception*, “Motivation and Emotion”, vol. 23 no 4 (1999), s. 286.

<sup>60</sup> D. Krakhardt, *Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations*, “Administrative Science Quarterly”, vol. 35 no 2 (1990), s. 342.

<sup>61</sup> T. Casciaro, *Seeing things clearly: Social structure, personality, and accuracy in social network perception*, “Social Networks”, vol. 20 no 4 (1998), s. 331-351.

- pozycji w hierarchii organizacyjnej – im wyższa, tym mniejsza może być znajomość bardziej odległych części sieci;
- formy zatrudnienia – praca na część etatu negatywnie wpływa na dokładność postrzegania, co wynika ze słabszej znajomości sieci wynikającej z mniejszej ilości czasu spędzanej w pracy;
- centralności pozycji aktora w sieci – w sieci powiązań nieformalnych ma istotny pozytywny wpływ na dokładność postrzegania.

W sytuacji, gdy postrzegana struktura różni się od rzeczywistej, możemy mówić o istnieniu określonych błędów prowadzących do powstania fałszywego obrazu sieci w umysłach jednostek<sup>62</sup>. Z reguły błędy te dotyczą kilku cech pozycji zajmowanej w sieci powiązań przez konkretnych aktorów. Wiązą się zatem również z postrzeganiem konkretnych jednostek. Pierwszy z takich częstych błędów dotyczy niedoszacowania liczby powiązań występujących w sieci. Trudno bowiem jest wyobrazić sobie ich dokładny zakres i ilość. Aktorzy mają również tendencję do przeszacowywania ilości węzłów wyjątkowych pod względem liczby posiadanych powiązań z innymi (wyjątkowo mało lub dużo)<sup>63</sup> oraz niedoszacowywania ilości węzłów o przeciętnej liczbie powiązań. Trudno jest również ocenić postrzeganą strukturę sieci pod kątem rozłożenia średniej liczby powiązań. Niekiedy mylnie postrzegają swoją pozycję w sieci, zwłaszcza w aspekcie zajmowania centralnej pozycji i połączenia z osobami o wysokim statusie. Takie silne tendencje do przeceniania centralności swojej pozycji w sieci powiązań są zależne między innymi od<sup>64</sup>:

- wiedzy posiadanej przez aktora – im większa tym mniejsze prawdopodobieństwo błędów,
- rzeczywistej centralności pozycji – im większa tym mniejsze ryzyko błędu,
- aktywności aktora w sieci – im wyższa tym mniejsza skłonność do błędnego postrzegania.

### *Procesy grupowe*

Istnienie sieci powiązań społecznych wywołuje zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i grupowym pojawienie się określonych procesów. Istnieje niezwykle szeroka grupa zjawisk analizowanych w kontekście podejścia sieciowego. W tej części rozdziału uwaga zostanie poświęcona kilku wybranym.

Pierwszy z tych procesów to homofilia. Pod pojęciem tym kryje się prawidłowość mówiąca o tym, że osoby podobne pod pewnymi względami częściej nawiązują ze sobą relacje<sup>65</sup>. Bliskie powiązania między nimi powodują z kolei stopniowe zwiększanie się występujących między nimi podobieństw. Homofilia powoduje skłonność do nawiązywania relacji z osobami do danej jednostki podobnymi. Cechy brane pod uwagę przy badaniu podobieństwa mogą być niezwykle zróżnicowane. Mogą dotyczyć cech takich jak płeć, wiek, zainteresowania, ale również wykształcenie, narodowość czy status. Wyróżnia się dwie główne odmiany tego procesu<sup>66</sup>:

- Homofilię z wyboru – wynikającą z preferencji psychologicznych jednostki

<sup>62</sup> R. Dessi, E. Gallo, S. Goyal, *Network cognition*, "Journal of Economic Behavior & Organization", vol. 123 (2016), s. 78-96.

<sup>63</sup> Por. M. Kilduff, C. Crosslandb, W. Tsai, D. Krackhardtc, *Organizational network perceptions versus reality: A small world after all?*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", vol. 107 no 1 (2008), s. 15-28.

<sup>64</sup> J.C. Johnson, M.K. Orbach, *Perceiving the political landscape: ego biases in cognitive political networks*, "Social Networks", vol. 24 no 3 (2002), s. 291-310.

<sup>65</sup> M. McPherson, L. Smith-Lovin, J.M. Cook, *Birds of a Feather: Homophily in Social Networks*, "Annual Review of Sociology", vol. 27 no 1 (2001), s. 415-444.

<sup>66</sup> G. Kossinets, D.J. Watts, *Origins of homophily in an evolving social network*, "American journal of sociology", vol. 115 no 2 (2009), s. 405-450.

- Homofilię wymuszoną – wynikającą z istniejących uwarunkowań, np. sąsiedztwo, szkoła, miejsce pracy

Proces homofilii wykazuje istotny wpływ na życie organizacyjne powodując tworzenie się określonych relacji między jednostkami. Może zatem determinować istnienie określonej struktury powiązań i wpływać na takie zjawiska jak tworzenie się zespołów<sup>67</sup>, komunikacja i dzielenie się wiedzą. Homofilia może wpływać także na kategoryzację społeczną zapewniając większy kapitał społeczny grupom większościowym, marginalizując jednocześnie jednostki postrzegane jako odmienne<sup>68</sup>.

Kontekst życia organizacyjnego ogranicza jednak? dowolność kształtowania sieci swoich powiązań przez jednostki<sup>69</sup>. Efekty tego procesu są zatem ograniczane przez demograficzny układ oddziałów organizacji, podziału na stanowiska liniowe oraz tworzonych quasi-formalnych struktur (zespołów projektowych, komitetów, grup zadaniowych). Przy większych grupach jest większa swoboda w wyborze partnerów, co może powodować wiesz znaczenie zjawiska homofilii.

### Konflikty

Kolejnym procesem grupowym, który może być determinowany przez sieci powiązań w organizacji są konflikty. Silne więzi w grupie powinny pozwalać ograniczyć występowanie konfliktów. Jednak relacje wewnątrz grupy mają nie tylko charakter pozytywny<sup>70</sup>. Negatywne relacje pojawiają się i są trudne do uniknięcia, gdyż, jak wcześniej wspomniano, jednostki mają ograniczoną swobodę kształtowania sieci powiązań w firmie. Sieci powiązań społecznych mogą również sprzyjać rozszerzaniu się konfliktu w organizacji, ponieważ niektórzy aktorzy mają tendencje do angażowania w nie innych, powiązanych ze sobą członków organizacji na przykład poprzez budowanie koalicji.

Konflikty mogą rozprzestrzeniać się w zespole na zasadzie „zaraźliwości społecznej”. Kolejne jednostki są włączane poprzez strategie budowy koalicji przez strony konfliktu. Wskazuje się tu na wcześniej istniejące relacje jako determinantę rozprzestrzeniania się konfliktu. Czynniki sprzyjającymi rozszerzaniu się konfliktu są również<sup>71</sup>:

- Rozmiar grupy – w małych zespołach ze względu na większą bliskość jednostek i zaraźliwość emocjonalną rozprzestrzenia się szybciej,
- Lokalizacja – bliskość w przestrzeni fizyczna sprzyja rozszerzaniu się konfliktu,
- Natura konfliktu – dotyczący relacji jest bardziej zaraźliwy.

Zjawiskiem? grupowym kształtowanym przez sieciowość organizacji są grupy odniesienia. Tak zwani „istotni inni” to osoby, które mają szczególnie silny wpływ na zachowania jednostki. Mogą to być również grupy, do których jednostka należy lub aspiruje. Wykorzystywane są do kształtowania wzorców interakcji, poszukiwania informacji i porównań społecznych. Wpływ mają zarówno mechanizmy wynikające ze zwartości, jak i strukturalnej równości, rozumianej jako podobieństwa aktorów dotyczących postaw, przekonań i działań ludzi<sup>72</sup>. Wpływ zwartości grupy odniesienia

<sup>67</sup> M. Ruef, H. E. Aldrich, N. M. Carter, *The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among US entrepreneurs*, „American sociological review”, vol. 68 no 2 (2003), s. 195-222.

<sup>68</sup> J. Singh, M.T. Hansen, J.M. Podolny, *The World Is Not Small for Everyone: Inequity in Searching for Knowledge in Organizations*, „Management Science”, vol. 56 no 9 2010, s. 1415-1438.

<sup>69</sup> A.M. Kleinbaum, T.E. Stuart, M.L. Tushman, *Discretion within constraint: Homophily and structure in a formal organization*, „Organization Science”, vol. 24 no 5 (2013), s. 1316-1336.

<sup>70</sup> G. Labianca, D.J. Brass, B. Gray, *Social networks and perceptions of intergroup conflict: The role of negative relationships and third parties*, „Academy of Management journal”, vol. 41 no 1 (1998), s. 55-67.

<sup>71</sup> K. Jehn, S. Rispens, K. Jonsen, L. Greer, *Conflict contagion: a temporal perspective on the development of conflict within teams*, „International Journal of Conflict Management”, vol. 24 no 4 (2013), s. 352-373.

<sup>72</sup> P.P. Shah, *Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine referent others*, „Academy of Management Journal”, vol. 41 no 3 (1998), s. 249-268.

przejawia się tym, że osoby, z którymi łączą nas silne więzi, mają większy wpływ na nasze zachowania. Również podobieństwo strukturalne sprzyja kształtowaniu zachowań, ludzie wzorują się bowiem w większym stopniu na innych zajmujących podobną pozycję w sieci.

Niezwykle istotnym aspektem funkcjonowania sieci powiązań społecznych w organizacji i ich wpływu na pojawiające się procesy grupowe jest przywództwo. Dla efektywności przywództwa istotne jest znaczenie postrzegania przez niego sieci powiązań społecznych, a zatem tego, jak, jego zdaniem, powinna wyglądać sieć<sup>73</sup>. Warunkuje to bowiem sposób, w jaki będzie chciał ją kształtować. Jak wcześniej wspomniano, dokładność postrzegania może być także istotnym źródłem władzy. Z punktu widzenia przywództwa znaczenie mają sieci na poziomie indywidualnym przywódcy, organizacyjnym oraz międzyorganizacyjnym.

Przywództwo w podejściu sieciowym może być postrzegane w trojaki sposób<sup>74</sup>:

- Przywództwo w sieci – to obszar badań koncentrujący uwagę na wpływie sieci powiązań na budowę przywództwa, wpływie struktury sieci na efekty osiągnięte przez przywódcę oraz wpływie przywódców na struktury sieci i przez to skuteczność przywództwa;
- Przywództwo jako sieć – to sfera, w której analizuje się przesłanki powstania sieci powiązań przywódcy oraz wpływ posiadanej sieci powiązań przywódcy na wyniki;
- Przywództwo w i jako sieć – analiza przesłanek powstania przywództwa oraz sieci społecznych i ich koewolucja oraz wpływ zarówno przywództwa, jak i sieci na osiągnięte wyniki.

Starając się wskazać związek między sieciowością a przywództwem, prowadzono również badania powiązania między centralnością pozycji przywódcy a charyzmą<sup>75</sup>. Teoria oparta na cechach przywódcy zakłada, iż charyzma, która jest powiązana z pewnością siebie i zdolnością do nakłaniania innych do posłuszeństwa, będzie jedną z przesłanek zajmowania przez taką osobę centralnej pozycji w sieci powiązań. Z kolei wychodząc od teorii atrybucji, osoby zajmujące centralną pozycję w sieci postrzegane są jako bardziej wpływowe. Dlatego też działania lidera w obszarze interakcji z członkami zespołu zapewniają możliwość budowy charyzmy, jest to bowiem umiejętność przydatna w kształtowaniu wyników zespołu.

Zaufanie jest zjawiskiem, które w szczególny sposób jest determinowane przez sieciowy wymiar organizacji, ponieważ jego pojawienie jest zależne bezpośrednio od doświadczeń wynikających z relacji z innymi. Szczególnego znaczenia nabierają tu zarówno siła więzi, która tworzy poczucie bliskości, ale również czas, dlatego że zaufanie jest budowane w dłuższym okresie czasu. Jego poziom może być zatem zależny od dotychczasowych relacji z partnerem (*cień przeszłości – shadow of the past*) oraz przewidywanej ich kontynuacji w przyszłości (*cień przyszłości – shadow of the future*)<sup>76</sup>.

Pojawieniu się zaufania sprzyja zatem siła łączących jednostki więzi, ale również gęstość oraz liczba węzłów, z jakimi jednostka jest powiązana<sup>77</sup>. Poziom zaufanie, jaki jednostka odczuwa w stosunku do innych, jest jednak również pochodną pewnych założeń i wartości danej osoby<sup>78</sup>. Tak zwane zaufanie

<sup>73</sup> P. Balkundi, M. Kilduff, *The ties that lead: A social network approach to leadership*, "The Leadership Quarterly", vol. 17 no 4 (2006), s. 419-439.

<sup>74</sup> D.R. Carter, L.A. DeChurch, M.T. Braun, N.S. Contractor, *Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review*, "Journal of Applied Psychology", vol. 100 no 3 (2015), s. 597.

<sup>75</sup> P. Balkundi, M. Kilduff, D.A. Harrison, *Centrality and charisma: comparing how leader networks and attributions affect team performance*, "Journal of Applied Psychology", vol. 96 no 6 (2011), s. 1209.

<sup>76</sup> R. S. Batenburg, W. Raub, Ch. Snijders, *Contacts and Contracts: Dyadic Embeddedness and the Contractual Behavior of Firms*, „The Governance of Relations in Markets and Organizations Research in the Sociology of Organizations”, vol. 20 (2003), s 150–153.

<sup>77</sup> V. Buskens, *The social structure of trust*, „Social Networks”, vol. 2, no 3 (1998),s 265.

<sup>78</sup> B. Williams, *Formals Structures and Social Reality*, w: D Gambetta (red ), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relation*, Blackwell, Oxford 1990, s 8.

uogólnione oznacza „»stałą decyzję«, aby większości ludzi „wierzyć na słowo” – nawet tym, których nie znamy z naszego osobistego doświadczenia”<sup>79</sup>. Takie ogólne nastawienie do innych również może warunkować budowę zaufania w organizacji.

Istnienie zaufania między podmiotami powoduje pojawienie się szeregu konsekwencji. W poprzednich częściach rozdziału pojawiały się już pewne ich przykłady. Wśród nich można wymienić otwartość, skłonność do dzielenia się wiedzą, wzajemne świadczenie przysług nie objętych umową czy obniżenie kosztów transakcyjnych.

Ostatnim z omawianych w ramach tego pracowania procesów jest zmiana organizacyjna. Jest to sytuacja szczególnie trudna z punktu widzenia organizacji, oznacza bowiem konieczność efektywnego wprowadzania modyfikacji w firmie, co jest szczególnie trudne w sferze społecznej, a zatem ludzi w organizacji.

Wykorzystanie mechanizmów sieciowych może zapewnić określone korzyści w procesie wdrażania zmian. Z reguły modyfikacje organizacyjne wymagają wykorzystania nowej wiedzy i informacji. Jak już wcześniej wspomniano, mechanizmy sieciowe mogą stać się katalizatorem przepływu tych zasobów. Szczególne znaczenie odgrywają tu silne więzi, które ułatwiają przekazywanie wiedzy ukrytej i budowę zaufania, przez co pozwalają na kształtowanie odpowiedniej motywacji do dzielenia się wiedzą<sup>80</sup>. Istotne może być także istnienie silnych więzi między pracownikami a kierownictwem. Pozwoliłoby to na ograniczenie poczucia niepewności i odczuwanego oporu wobec zmian.

Istnieją trzy teorie dotyczące możliwości wykorzystania sieci do efektywnego wdrażania zmian organizacyjnych<sup>81</sup>:

- Model E-I – powiązania między działami pozwalają tworzyć pozytywne nastawienie do zmiany poprzez rozwój zaufania i wspólnej tożsamości;
- Model Lepkości – zmiana postrzegana jako dyfuzja nowego rozwiązania, podobnie jak modele dyfuzji innowacji - zarządzanie zmianą oznacza zatem wprowadzanie zmiany na peryferiach sieci, wśród innowatorów, a następnie rozprzestrzenienie się w sieci powiązań;
- Model dźwignia strukturalnej – zmiana jest rozprzestrzeniania w organizacji poprzez proces informowania jak największej ilości osób wzajemnie powiązanych w sieci.

Niezależnie od przyjętego modelu wydaje się, iż istnieje szereg możliwości wykorzystanie mechanizmów funkcjonowania sieci powiązań w organizacji do efektywnego zarządzania zmianą.

#### *Podsumowanie*

Tematyka sieci powiązań organizacyjnych jest niezwykle istotnym obszarem badawczym w naukach o organizacji i zarządzaniu. Pomimo iż funkcjonuje już od ponad 50 lat, to nie traci, a raczej zyskuje na znaczeniu, czego przejawem może być chociażby przedstawiona w tym rozdziale liczba publikacji dotyczących tego tematu. Można również mówić o pewnej tendencji rosnącej w tym zakresie. Jest to przede wszystkim spowodowane zmianami zachodzącymi w otoczeniu współczesnych organizacji. Rosnące znaczenie technologii ICT oraz procesy globalizacyjne sprawiają, iż utrzymywanie relacji między jednostkami, grupami i organizacjami jest niezwykle proste.

---

<sup>79</sup> W. M. Rahn, J. E. Transue, *Social Trust and Value Change: The Decline of Social Capital in American Youth, 1976–1995*, „Political Psychology Special Issue: Psychological Approaches to Social Capital”, vol 19, no 3 (1998), s 545.

<sup>80</sup> R.V. Tenkasi, M. C. Chesmore, *Social networks and planned organizational change: The impact of strong network ties on effective change implementation and use*, “The Journal of Applied Behavioral Science”, vol. 39 no 3 (2003), s. 281-300.

<sup>81</sup> C. McGrath, D. Krackhardt, *Network Conditions for Organizational Change*, “Journal of Applied Behavioral Science”, vol. 39 no 3 (2003), s. 324–336.



Coraz większy zakres wykorzystania wirtualności w pracy zespołów czy całych organizacji sprawia jednak, iż sieci te stają się również coraz bardziej wirtualne. Pojawia się zatem pytanie dotyczące tego, jak będą wyglądały sieci w najbliższej przyszłości i czy mechanizmy, które funkcjonują w sieciach rzeczywistych, będą również determinowały działania jednostek i grup w przestrzeni wirtualnej. Biorąc od uwagę tak postawione pytania, wydaje się, że analizy sieciowe będą nadal odgrywały istotną rolę w wyjaśnianiu rzeczywistości organizacyjnej. Warto zatem podejmować rozważania dotyczące dotychczasowych osiągnięć kierunku Organizational Networks Scholarship chociażby po to, aby móc modyfikować opisywane w nim zjawiska wraz z pojawiającymi się nowymi tendencjami w otoczeniu i samym zarządzaniu.

#### Literatura

- Adegbesan A.J., M.J. Higgins, *The intra- alliance division of value created through collaboration*, "Strategic Management Journal", vol. 32 no 2 (2011), s. 187-211.
- Akgün A. E., J. Byrneb, H. Keskina, G.S. Lynnc, S.Z. Imamoglu, *Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective*, "Information & management", vol. 42 no 8 (2005), s. 1105-1120.
- Alqithami S., H. Hexmoor, *Modeling emergent network organizations*, "Web Intelligence and Agent Systems: An International Journal", vol. 12 no 3 (2014), s. 325-339.
- B. Williams, *Formals Structures and Social Reality*, w: D Gambetta (red ), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relation*, Blackwell, Oxford 1990, s 8.
- Balkundi P., M. Kilduff, D.A. Harrison, *Centrality and charisma: comparing how leader networks and attributions affect team performance*, "Journal of Applied Psychology", vol. 96 no 6 (2011), s. 1209.
- Balkundi P., M. Kilduff, *The ties that lead: A social network approach to leadership*, "The Leadership Quarterly", vol. 17 no 4 (2006), s. 419-439.
- Batenburg R. S., W. Raub, Ch. Snijders, *Contacts and Contracts: Dyadic Embeddedness and the Contractual Behavior of Firms*, „The Governance of Relations in Markets and Organizations Research in the Sociology of Organizations”, vol. 20 (2003), s 150–153.
- Battiston S., G. Weisbuch, E. Bonabeau, *Decision spread in the corporate board network*, "Advances in Complex Systems", vol. 6 no 04 (2003), s. 631-644.
- Baum J.A.C., B. S. Silverman, *Picking Winners or Building Them? Alliance, Intellectual, And Human Capital As Selection Criteria In Venture Financing and Performance of Biotechnology Startups*, "Journal of Business Venturing", vol. 19 no 3 (2004), s. 411-436.
- Baum J.A.C., T. Calabrese, B.S. Silverman, *Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology*, "Strategic management journal", vol. 21 no 3 (2000), s. 267-294.
- Beckman C.M., P.R. Haunschild, D. J. Phillips. *Friends Or Strangers? Firm-Specific Uncertainty, Market Uncertainty, And Network Partner Selection*, "Organization science", vol. 15 no 3 (2004), s. 259-275.
- Bellenzier L., R. Grassi, *Interlocking directorates in Italy: persistent links in network dynamics*, "Journal of Economic Interaction and Coordination", vol. 9 no 2 (2014), s. 183-202.
- Betts S.C., M.D. Stouder, *The network perspective in organization studies: Network organizations or network analysis?*, "Academy of Strategic Management Journal", vol. 3 (2004), s. 1-20.
- Bosma N., M. van Praag, R. Thurik, G. de Wit, *The value of human and social capital investments for the business performance of startups*, "Small Business Economics", vol. 23 no 3 (2004), s. 227-236.
- Bourdieu P., *The forms of capital*, w: J. Richardson (Red.), *Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press 1986, s. 249.
- Brüderl J., P. Preisendörfer, *Network support and the success of newly founded business*, "Small business economics", vol. 10 no 3 (1998), s. 213-225.
- Burt R. S., *The Contingent Value of Social Capital*, "Administrative Science Quarterly", vol. 42 no 2 (1997), s. 339–365.
- Buskens V., *The social structure of trust*, „Social Networks”, vol. 2, no 3 (1998),s 265.
- Cardenas J., *Are Latin America's corporate elites transnationally interconnected? A network analysis of interlocking directorates*, "Global Networks", vol. 15 no 4 (2015), s. 424-445.
- Carter D.R., L.A. DeChurch, M.T. Braun, N.S. Contractor, *Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review*, "Journal of Applied Psychology", vol. 100 no 3 (2015), s. 597.
- Casciaro T., K. M. Carley, D. Krackhardt, *Positive affectivity and accuracy in social network perception*, "Motivation and Emotion", vol. 23 no 4 (1999), s. 286.
- Casciaro T., *Seeing things clearly: Social structure, personality, and accuracy in social network perception*, "Social Networks", vol. 20 no 4 (1998), s. 331-351.

Cheung C.M.K., M. Lee, Z. Lee, *Understanding the continuance intention of knowledge sharing in online communities of practice through the post- knowledge- sharing evaluation processes*, "Journal of the American Society for Information Science and Technology", vol. 64 no 7 (2013), s. 1357-1374.

Chung S., H. Singh, K. Lee, *Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation*, "Strategic management journal", vol. 21 no 1 (2000), s. 1-22.

Connelly B.L., J. L. Johnson, L.Tihanyi, A.E. Ellstrand, *More than adopters: Competing influences in the interlocking directorate*, "Organization Science", vol. 22 no 3 (2011), s. 688-703.

Cross R., T. Laseter, A. Parker, G. Velasquez, *Using social network analysis to improve communities of practice*, "California Management Review", vol. 49 no 1 (2006), s. 33.

Dessi R., E. Gallo, S. Goyal, *Network cognition*, "Journal of Economic Behavior & Organization", vol. 123 (2016), s. 78-96.

Dubé L., A. Bourhis, R. Jacob, *Towards a typology of virtual communities of practice*, "Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management", vol. 1 (2006), s. 69-93.

Dubois A., L.-E. Gadde, *Supply strategy and network effects—purchasing behaviour in the construction industry*, "European Journal of Purchasing & Supply Management", vol. 6 no 3 (2000), s. 207-215.

Dyer J., H. Singh, *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, "Academy of management review", vol. 23 no 4 (1998), s. 662.

Gabbay S. M., E.W. Zuckerman, *Social Capital And Opportunity In Corporate R&D: The Contingent Effect Of Contact Density On Mobility Expectations*, "Social Science Research", vol. 27 no 2 (1998), s. 189-217.

Gannon-Leary P., E. Fontainha, *Communities of Practice and virtual learning communities: benefits, barriers and success factors*, "eLearning Papers", vol. 5 (2007), s. 1-13.

Hara N., P. Shachaf, S. Stoerger, *Online communities of practice typology revisited*, "Journal of Information Science", vol. 35 no 6 (2009), s. 740-757.

Haunschild P. R., *Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity*, "Administrative science quarterly" vol. 38, no 4 (1993), s. 564-592.

Heemskerck E. M., *The rise of the European corporate elite: evidence from the network of interlocking directorates in 2005 and 2010*, "Economy and Society", vol. 42 no 1 (2013), s. 74–101.

Heemskerck E. M., *The social field of the European corporate elite: A network analysis of interlocking directorates among Europe's largest corporate boards*, "Global Networks", vol. 11 no 4 (2011), s. 440–460.

Jehn K., S. Rispens, K. Jonsen, L. Greer, *Conflict contagion: a temporal perspective on the development of conflict within teams*, "International Journal of Conflict Management", vol. 24 no 4 (2013), s. 352-373.

Johnson J.C. , M.K. Orbach, *Perceiving the political landscape: ego biases in cognitive political networks*, "Social Networks", vol. 24 no 3 (2002), s. 291-310.

Kale P., H. Singh, H. Perlmutter, *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital*, "Strategic management journal", vol. 21 no 3 (2000), s. 217-237.

Kale P., J. Dyer, H. Singh, *Value creation and success in strategic alliances:: alliancing skills and the role of alliance structure and systems*, "European Management Journal", vol. 19 no 5 (2001), s. 463-471.

Kilduff M., *A Paradigm Too Far? A Dynamic Stability Reconsideration Of The Social Network Research Program University of Texas at Austin*, "Academy of Management Review", vol. 31 no 4 (2006), s. 1031–1048.

Kilduff M., C. Crossland, W. Tsai, D. Krackhardt, *Organizational network perceptions versus reality: A small world after all?*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", vol. 107 no 1 (2008), s. 15-28.

Kilduff M., D. J. Brass, *Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates*, "The Academy of Management Annals", vol. 4 no 1 (2010), s. 317–357.

Kleinbaum A.M., T.E. Stuart, M.L. Tushman, *Discretion within constraint: Homophily and structure in a formal organization*, "Organization Science", vol. 24 no 5 (2013), s. 1316-1336.

Kogut B., U. Zander, *What Firms Do? Coordinating, Identity, and Learning*, "Organization Science", vol. 7 no 5 (1996), s. 502–518.

Kossinets G. , D.J. Watts, *Origins of homophily in an evolving social network*, "American journal of sociology", vol. 115 no 2 (2009), s. 405-450.

Krackhardt D., *Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations*, "Administrative Science Quarterly", vol. 35 no 2 (1990), s. 342.

Labianca G., D.J. Brass, B. Gray, *Social networks and perceptions of intergroup conflict: The role of negative relationships and third parties*, "Academy of Management journal", vol. 41 no 1 (1998), s. 55-67.

Lavie D., *Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry*, "Strategic management journal", vol. 28 no 12 (2007), s. 1187-1212.

Li L., G. Tian, W. Yan, *The network of interlocking directorates and firm performance in transition economies: Evidence from China*, "Journal of Applied Business Research (JABR)", vol. 29 no 2 (2013), s. 607-620.

McGrath C. , D. Krackhardt, *Network Conditions for Organizational Change*, "Journal of Applied Behavioral Science", vol. 39 no 3 (2003), s. 324–336.

McPherson M., L. Smith-Lovin, J.M. Cook, *Birds of a Feather: Homophily in Social Networks*, "Annual Review of Sociology", vol. 27 no 1 (2001), s. 415–444.

Mitsuhashi H., H. R. Greve, *A matching theory of alliance formation and organizational success: Complementarity and compatibility*, "Academy of Management Journal", vol. 52 no 5 (2009), s. 975-995.

Mitsuhashi H., J. Min, *Embedded networks and suboptimal resource matching in alliance formations*, "British Journal of Management", vol. 27 no 2 (2016), s. 287-303.

Nahapiet J., S. Ghoshal, *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, "The Academy of Management Review", vol. 23 no 2 (1998), s. 242–266.

Oberg A., P. Walgenbach, *Hierarchical structures of communication in a network organization*, "Scandinavian Journal of Management", vol. 24 no 3 (2008), s. 183-198.

Oh H., M.-H. Chung, G. J. Labianca, *Group Social Capital and Group Effectiveness: the Role of Informal Socializing Ties*, "Academy of Management Journal", vol. 47 no 6 (2004), s. 860–875.

Ozcan P., K.M. Eisenhardt, *Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance*, "Academy of Management Journal", vol. 52 no 2 (2009), s. 246-279.

Petersen V., *Interlocking Directorates in the European Union: An Argument For Their Restriction*, "European Business Law Review", vol. 27 no 6 (2016), s. 821–864.

Peterson N.A., M.A. Zimmerman, *Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment*, "American journal of community psychology", vol. 34 no 1-2 (2004), s. 129-145.

Phelps C.C., *A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation*, "Academy of Management Journal", vol. 53 no 4 (2010), s. 890-913.

Polidoro F., G. Ahuja, W. Mitchell, *When the social structure overshadows competitive incentives: The effects of network embeddedness on joint venture dissolution*, "Academy of Management Journal", vol. 54 no1 (2011), s. 203-223.

Powell W.W., K.W. Koput, L.Smith-Doerr, J. Owen-Smith, *Network position and firm performance: Organizational returns to collaboration in the biotechnology industry*, "Research in the Sociology of Organizations", vol. 16 no 1 (1999), s. 129–159.

Price L.L., E. J. Arnould, *Commercial Friendships: Service Provider--Client Relationships in Context*, "Journal of Marketing", vol. 63 no 4 (1999), s. 38-56.

Rahn W. M., J. E. Transue, *Social Trust and Value Change: The Decline of Social Capital in American Youth, 1976–1995*, „Political Psychology Special Issue: Psychological Approaches to Social Capital”, vol 19, no 3 (1998), s 545.

Ren Y., K.M. Carley, L. Argote, *The contingent effects of transactive memory: When is it more beneficial to know what others know?* "Management Science", vol. 52 no 5 (2006), s. 671-682.

Ruef M., H. E. Aldrich, N. M. Carter, *The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among US entrepreneurs*, "American sociological review", vol. 68 no 2 (2003), s. 195-222.

Rutkowska A., *Teoretyczne aspekty efektywności–pojęcie i metody pomiaru*, „The Journal of Management and Finance”, vol. 1 no 4 (2013), s. 439-453.

Seibert S. E., M. L. Kraimer, R.C. Liden, *A Social Capital Theory of Career Success*, "Academy Of Management Journal", vol. 44 no 2 (2001), s. 219-237.

Shah P.P., *Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine referent others*, "Academy of Management Journal", vol. 41 no 3 (1998), s. 249-268.

Shane S., D. Cable, *Network Ties, Reputation, and The Financing of New Ventures*, "Management Science", vol. 48 no 3 (2002), s. 364-381.

Shropshire C., *The role of the interlocking director and board receptivity in the diffusion of practices*, "Academy of Management Review", vol. 35 no 2 (2010), s. 246-264.

Singh J., M.T. Hansen, J.M. Podolny, *The World Is Not Small for Everyone: Inequity in Searching for Knowledge in Organizations*, "Management Science", vol. 56 no 9 2010, s. 1415–1438.

Snow C.C., R.E. Miles, H.J. Coleman, *Managing 21st century network organizations*, "Organizational dynamics", vol. 20 no 3 (1992), s. 5-20.

Tenkasi R.V., M. C. Chesmore, *Social networks and planned organizational change: The impact of strong network ties on effective change implementation and use*, "The Journal of Applied Behavioral Science", vol. 39 no 3 (2003), s. 281-300.

Uddin M., *Interfirm cooperation and information sharing through interlocking directorates*, "Management & Marketing", vol. X no 2 (2012), s. 205–214.

- Uzzi B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, "Administrative Science Quarterly", vol. 42 no 1 (1997), s. 35–66.
- Van Alstyn M., *The state of network organization: a survey in three frameworks*, "Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce", vol. 7 no 3 (1997), s. 83-151.
- Van Veen K., J. Kratzer, *National and international interlocking directorates within Europe: corporate networks within and among fifteen European countries*, "Economy and Society", vol. 40 no 1 (2011), s. 1-25.
- Wegner D.M., *Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind*, w: *Theories of group behavior*. Springer New York, 1987. 185-208.
- Williamson I.O., D.M. Cable, *Organizational hiring patterns, interfirm network ties, and interorganizational imitation*, "Academy of Management Journal", vol. 46 no 3 (2003), s. 349-358.