

Paweł Cabała

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

KSZTAŁTOWANIE WIĘZI ORGANIZACYJNYCH W STRUKTURACH SIECIOWYCH

1. Wstęp

Klasyczne zasady kształtowania struktur organizacyjnych stanowią obecnie przedmiot licznych polemik. Polemiki te sprowadzają się w zasadzie do dyskusji nad dwoma ważnymi i powiązаныmi ze sobą problemami, które można przedstawić w formie pytań. Pierwsze pytanie brzmi: „Jak dalece można zredukować powiązania hierarchiczne w organizacjach?”. Drugie pytanie wynika z pierwszego: „Jak ukształtować mechanizmy kontroli w zdecentralizowanej organizacji?”. Odpowiedź na pierwsze pytanie warunkuje odpowiedź na pytanie drugie, jednak na oba jest równie trudna, gdy mamy na myśli tzw. struktury sieciowe.

Początków idei organizacji sieciowych należy poszukiwać w pracach z zakresu socjologii, wywodzących się z nurtu postmodernistycznego. W niektórych tekstach z tej dziedziny spotykamy opisy systemów „acentrycznych”. Systemy acentryczne to np. „siatki skończonych automatów, w których komunikacja dokonuje się od jednego sąsiada do dowolnego innego, w których nie istnieją uprzednio pędy czy kanały, w których wszystkie jednostki są wymienne, określają się jedynie poprzez stan w danym momencie, w taki sposób, że operacje lokalne koordynują się, a globalny ostateczny rezultat synchronizuje się niezależnie od instancji centralnej”¹. Strukturę sieciową można rozumieć zarówno w sensie powiązań między instytucjami, jak i pewną ideę wewnętrznej budowy konkretnej organizacji.

Praca niniejsza ma na celu ukazanie charakteru więzi organizacyjnych w strukturach sieciowych. Na początku przedstawiono pojęcie „więzi organizacyjne” oraz terminy pokrewne. Więzi organizacyjne rozpatrzono ze względu na ich zakres oraz stopień intensywności. Te dwa wymiary więzi organizacyjnych stwarzają możliwości typologii struktur sieciowych. W artykule zaproponowano taką typologię. Ponadto omówiono najczęściej występujące więzi w badanych strukturach.

¹ G. DeLuzo, F. Guattari, *Kłaczce*, „Colloquia Communia” 1988 nr 1-3.

2. Pojęcie więzi organizacyjnych

W tradycyjnym ujęciu powiązania organizacyjne są rozumiane jako zależności bądź to hierarchiczne, bądź funkcjonalne. Zależności hierarchiczne stanowią następstwo podziału władzy, zależności funkcjonalne zaś są wynikiem podziału pracy. Pierwsze mają charakter powiązań pionowych, drugie dotyczą powiązań poziomych. Pierwsze ustalają zasady podejmowania i egzekucji decyzji, drugie ustalają zasady współdziałania i koordynacji. Analogicznie podchodzono w tym klasycznym ujęciu do projektowania struktury organizacyjnej. Projektując strukturę organizacyjną, zakładano, że sprawnie funkcjonująca instytucja to twór, w którym z góry da się zaprogramować, kto komu podlega oraz kto z kim i na jakich zasadach współpracuje. Twierdzono ponadto, że raz ustanowione zależności nie powinny się zmieniać, ponieważ ich trwałość stwarza przejrzyste reguły działania, rodzi ład i porządek.

Współczesne koncepcje i modele organizacji stwarzają poważną barierę w opisanym wyżej podejściu do kształtowania struktur. Zastrzeżenie budzić może już samo sformułowanie „zależność organizacyjna”. Zależność to relacja uwarunkowana, często rozumiana jednostronnie. Zależność kryje w sobie uzależnienie członów, które występują domyślnie w stosunku podrzędności i nadrzędności. Oprócz zależności organizacyjnych spotykane są w literaturze nieco inne określenia, takie jak: więzi organizacyjne, oddziaływania organizacyjne, przebiegi organizacyjne, stosunki organizacyjne. Wszystkie odnoszą się bardziej lub mniej bezpośrednio do relacji zachodzących między elementami struktury organizacyjnej.

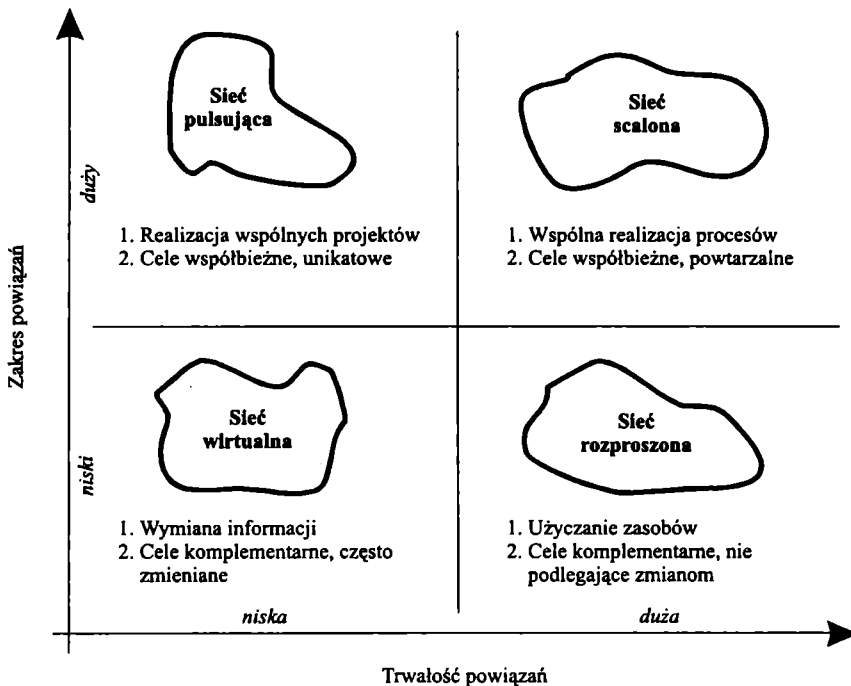
W niniejszej pracy przyjęto termin „więzi organizacyjne”; wydaje się on bardziej neutralny i zarazem bardziej pojemny, a ponadto zawiera konotacje odnoszące się do problemu spójności struktur. Więzi organizacyjne mogą bowiem obejmować zależności hierarchiczne (podporządkowanie) i zależności funkcjonalne (współdziałanie), ale obejmują również inne typy relacji, takie jak: wymiana, użyczenie, kooperacja, dzielenie wartości, dzielenie się doświadczeniami czy sama gotowość do współpracy. Więzi (powiązania) organizacyjne mogą być stopniowane, mają charakter „mocny” lub „słaby”. Wyznaczają granice zbioru elementów, które niekoniecznie muszą w danym momencie współdziałać dla osiągnięcia wyznaczonego celu.

3. Więzi organizacyjne jako czynnik różnicujący struktury sieciowe

Punktem wyjścia rozważań na temat typów struktur sieciowych będzie założenie o istnieniu jedynie pewnej postaci zależności funkcjonalnych. Jeżeli uznamy, iż jest możliwe całkowite zredukowanie powiązań hierarchicznych, to otrzymamy strukturę pozbawioną ośrodków uprawnionych do wydawania i egzekucji decyzji względem pozostałych elementów. Będą to w istocie autonomiczne ośrodki, które stanowią wspólny zbiór jednostek wyróżniony jedynie ze względu na gotowość do współpracy. Kryteria wyróżniające taki zbiór to m.in. podzielane wartości, dostęp do informacji czy otwartość na przekazywanie doświadczeń i dzielenie się wiedzą. Tym, co scala

zbiór, może być albo wymiana informacji, albo wzajemne użyczenie sobie zasobów, albo możliwe do osiągnięcia wspólne cele. Z definicji twór ten nie jest jeszcze organizacją ze względu na brak wspólnego celu.

Warunkiem podjęcia się osiągnięcia wspólnych celów są podobieństwa i różnice między jednostkami zbioru. Podobieństwa są konsekwencją podzielanych wartości, różnice dotyczą natomiast kompetencji, doświadczeń i wiedzy, które się wzajem uzupełniają z punktu widzenia efektywnego podejmowania wspólnych inicjatyw. W takim zbiorze ogniw mechanizmy kontroli mają postać wymiany informacji i w zasadzie sprowadzają się do komunikacji o stanie posiadanych zasobów. Kontrola ta ma formę monitoringu i jest podejmowana przez każdą z jednostek, a jej przedmiotem jest pomiar stanu posiadania pozostałych ogniw względem pojawiających się szans i zagrożeń rynkowych.



Rys. 1. Propozycja podziału struktur sieciowych ze względu na charakter więzi organizacyjnych
Źródło: opracowanie własne.

Na drugim końcu kontinuum układów sieciowych znajdujemy struktury, których elementy są mocno powiązane. Są to sieci scalone. W sieciach scalonych poszczególne elementy są zorientowane na osiągnięcie wspólnego celu. Zależności hierarchiczne nie mogą być zatem zredukowane całkowicie, ponieważ drogę do celu wymusza nie tylko wymiana informacji i zasobów, lecz także ciąg decyzji. W strukturze scalonej

pojawiają się relacje nadrzędności i podporządkowania. Hierarchia jest tu jednak nie tyle wynikiem podziału władzy, ile konsekwencją podziału wiedzy i kompetencji. Źródłem hierarchii jest dekompozycja podejmowanych inicjatyw na fragmenty wymagające specyficznej wiedzy. Merytoryczny nadzór nad sprawną realizacją zadań wynika z podziału kompetencji i jest przydzielany tym elementom sieci, które w zakresie wydzielanych fragmentów dysponują największą wiedzą. Podział ów stwarza szczególny typ podporządkowania, w którym dwa przykładowe elementy struktury mogą pozostawać jednocześnie w relacji podrzędności i nadrzędności.

Oprócz badania zakresu powiązań między ogniwami struktury sieciowej można rozpatrywać stopień intensywności powiązań między ogniwami. Przedmiotem analizy jest trwałość powiązań. W każdej strukturze z definicji dostrzegamy konieczność występowania powiązań określonego typu. Również w układach sieciowych powiązania istnieją, lecz zmieniają swój charakter w czasie. Wynika to ze zmienności celów poszczególnych jednostek sieci oraz zmienności celów całej sieci. O istnieniu struktury sieciowej decyduje komplementarność celów występujących ogniw, przynajmniej potencjalna. Zmienność celów sieci sprawia, że niektóre elementy struktury zaczynają być ze sobą powiązane mocniej niż pozostałe. Siła tych powiązań jest uzależniona od stopnia komplementarności formułowanych i osiąganych celów przez poszczególne ogniwa.

Z punktu widzenia stopnia trwałości powiązań możemy wyobrazić sobie dwie skrajne postacie struktur sieciowych. Pierwsza skrajność to struktura, w której czynnikiem scalającym jest jedynie wymiana informacji. Na przeciwległym końcu kontinuum są struktury scalone ze względu na cel, który ma charakter powtarzalny w czasie (wspólna realizacja procesów). Biorąc pod uwagę zarówno stopień trwałości występujących więzi, jak również ich zakres, można wyodrębnić cztery typy struktur sieciowych (rys. 1).

4. Horyzontalny charakter więzi organizacyjnych

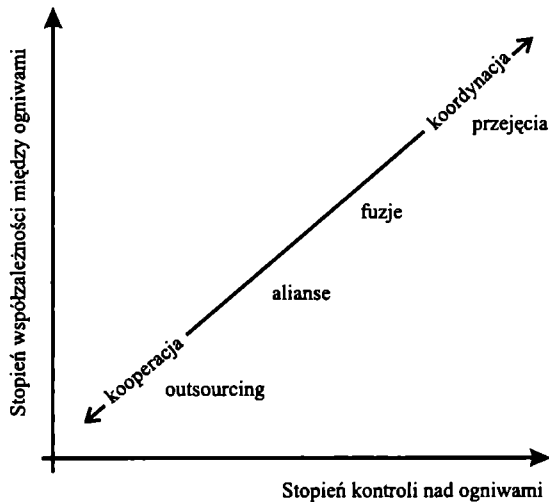
Więzi funkcjonalne oznaczają proces uzgodnień w formułowaniu i osiąganiu celów między poszczególnymi ogniwami struktury sieciowej. Ideą pomocną w rozważeniu tego problemu w strukturach sieciowych może być koncepcja łańcucha wartości. Więzi funkcjonalne będą dotyczyły w tym ujęciu integracji poszczególnych ogniw w łańcuchu wartości.

Zarządzanie łańcuchem wartości zmierza do określania zasad współpracy z tymi ogniwami w kreowaniu wartości dla klienta, które obecnie stwarzają bądź w przyszłości będą stwarzać możliwości osiągania dodatkowej stopy zysku. Wydaje się, że najlepszym przekrojem analizy łańcucha jest wymiar produktu. Wyniki takiej analizy mogą dowieść, że z punktu widzenia rentowności kontrola nad niektórymi ogniwami jest nieopłacalna, inne zaś ogniwa warto przejąć w celu realizacji wyższych marż. Na przykład w branży chemicznej zysk występuje głównie w produkcji, a nie w dystrybucji. Inaczej jest w przypadku łańcucha wartości towarów powszechnego użytkowania – znamionuje go wyższa rentowność ogniw związanych z dystrybucją niż

z produkcją. W przemyśle samochodowym zysk pojawia się głównie w końcowych ogniwach łańcuch (np. w usługach finansowych)².

Więzi funkcjonalne między ogniwami struktury sieciowej przybierają formę integracji wstecznej bądź następczej. Integracja wsteczna dotyczy wzmacniania relacji między tymi ogniwami w łańcuchu wartości, od których w większy stopniu uzależniona jest realizacja procesów, a które są kontrolowane przez kooperantów bądź konkurentów. Integracja następcza jest natomiast związana z przejmowaniem ogniw, które znajdują się na drodze między produktami i usługami organizacji a ostatecznym konsumentem.

Generalnie problematykę więzi funkcjonalnych w strukturach sieciowych można sprowadzić do podejmowania decyzji w zakresie koordynacji, kooperacji bądź konkurencji. Koordynacja dotyczy wyspecjalizowanych jednostek, które wspólnie tworzą ogniwo w łańcuchu wartości, przy czym wszystkie te jednostki są w istocie jednym podmiotem gospodarczym. Nasilenie koordynacji będzie proporcjonalne do stopnia współzależności, jaka wystąpi między tak pojętymi ogniwami. Potrzeba koordynacji jest największa wówczas, gdy efekty końcowy zależy od ścisłej współpracy między jednostkami. W miarę spadku stopnia współzależności między ogniwami potrzeba koordynacji maleje.



Rys. 2. Nasilenie więzi organizacyjnych w strukturach sieciowych

Źródło: opracowanie własne.

Globalny charakter udogodnień w przepływie kapitału powoduje wzrost liczby zawieranych aliansów strategicznych, wzrost znaczenia problematyki fuzji i przejęć. Zjawiska te umożliwiają stosunkowo szybkie redefiniowanie charakteru więzi funk-

² Por. A.J. Slovitzy, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2001, s. 93.

cjonalnych. Otóż związkiem nieco odmiennym od koordynacji, wymagającym jednakże integracji, jest kooperacja. „Związki kooperacyjne przedsiębiorstw to dobrowolne i stosunkowo luźne, umowne połączenia przedsiębiorstw w celu wypełnienia określonej funkcji lub zadania cząstkowego, bądź też wspólnego koordynowania, bez tracenia przy tym samodzielności ekonomicznej i odrębności prawnej”³. Łatwość przechodzenia z kontroli nad poszczególnymi ogniwami w łańcuchu wartości (koordynacja) do luźniejszych form współpracy (kooperacja) aż do zerwania takich więzów (konkurencja) sprawia, że kształtowanie więzi funkcjonalnych jest istotnym elementem zdobywania przewagi konkurencyjnej. Możliwe formy kontroli nad ogniwami w łańcuchu wartości w związku ze stopniem współzależności między nimi pokazano na rys. 2.

5. Więzy organizacyjne jako forma komunikacji

Istniejące w strukturach sieciowych więzi organizacyjne sprowadzają się przede wszystkim do wielokierunkowego przekazu informacji, a zatem można je odnieść do komunikacji. Działanie komunikacyjne to „wszystkie te interakcje, w których uczestnicy bez żadnych zastrzeżeń koordynują swe indywidualne plany działania na podstawie komunikacyjnie osiągniętej zgody”⁴.

Należy oczekiwać, że dostrzegalny obecnie proces uelastyczniania struktur organizacyjnych będzie w przyszłości owocował zmianą form pozyskiwania i przetwarzania informacji, wpływając na wzrost znaczenia komunikacji interpersonalnej wewnątrz organizacji. Tradycyjny model wymiany informacji był modelem zorientowanym wertykalnie – źródłem wiedzy członków organizacji były głównie powiązania pionowe między przełożonym a podwładnym, a dostęp do informacji zmniejszał się w miarę schodzenia w dół struktury hierarchicznej. Na każdym szczeblu następowała blokada informacji. Takie rozwiązanie niewątpliwie usprawniało realizację działań zgodnie z przejętymi instrukcjami i procedurami, ale doprowadzało też często do „przekłamań informacyjnych”, które nasilały się w miarę wzrostu dynamiki zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Chaos wywoływał chaos.

Wzrost elastyczności organizacyjnej można uzyskać przez stymulację powiązań poziomych, przez stworzenie odpowiednich warunków do rozwoju komunikacji horyzontalnej. Odblokowanie przepływu informacji w układzie pionowym to dostrzeżenie, że pracownik sam może być najlepszym selekjonerem informacji. Takie zwiększenie dostępu do wiedzy sprawia, że kadra staje się bardziej mobilna w nawiązywaniu kontaktów między sobą – zatem znaczenie wymiany informacji w układzie poziomym rośnie.

Komunikację rutynową zastępuje komunikacja spontaniczna. Spontaniczność jest odpowiedzią na złożoność oraz zmienność warunków, w jakich funkcjonują współ-

³ J. Famielec, *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej*, AE, Kraków 1992, s. 11.

⁴ J. Habermas, *Teoria działania komunikacyjnego*, t. I, PWN, Warszawa 1999, s. 503.

czesne organizacje gospodarcze. Jest także platformą uczenia się i zdobywania wiedzy. Wiedza powstaje nie w wyniku jednostronnego przekazu informacji między nadawcą a odbiorcą, lecz wyzwala się w relacjach dwukierunkowych i ma charakter kontekstualny, czyli jest kreowana w konkretnych warunkach i na konkretne potrzeby. Źródłem wiedzy są – poza przełożonymi – także klienci, kooperanci, konsultanci.

Myślą przewodnią radykalnych prób decentralizacji struktur organizacyjnych jest nadanie organizacjom większej elastyczności; posuwając się jednak zbyt daleko, dostrzegamy, że oprócz rozmywania się granic między organizacją a otoczeniem powstaje pytanie, czy na końcu tej drogi, mówiąc o organizacji, nie będziemy mieli tak naprawdę na myśli pojedynczego człowieka.

Literatura

- [1] Deluze G., Guattari F., *Kłacze*, „Colloquia Communia” 1988 nr 1-3.
- [2] Famielec J., *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej*, AE, Kraków 1992.
- [3] Habermas J., *Teoria działania komunikacyjnego*, t. I, PWN, Warszawa 1999.
- [4] Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000.
- [4] Sikorski C., *Wolność w organizacji*, Antykwa, Łódź 2000.
- [5] Slovitzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2001.

SHAPING ORGANIZATIONAL RELATIONS IN NETWORK STRUCTURES

Summary

Article presents problem of organizational relations in network structures. At the beginning of the analysis only term „organizational relations” was subjected in context of the traditional and contemporaneous principles of establishing of the organizational structures. Next the division of network structures was proposed by using of two criterions: intensity and range of the organizational relations. Shaping of the organizational relations was based on conception of the chain value. Considerations focuses on problem of the cooperation and communication in the network structures.