

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,  
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Magdalena Kot  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-566-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel:</b> Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
<b>Agnieszka Bieńkowska:</b> O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
<b>Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz:</b> Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
<b>Emil Bukłaha:</b> Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
<b>Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki:</b> Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
<b>Wojciech Czakon:</b> Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
<b>Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos:</b> Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
<b>Jakub Drzewiecki:</b> Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results).....	102
<b>Marcin Flieger:</b> Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

<b>Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak:</b> Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
<b>Sandra Grabowska:</b> Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard) .....	148
<b>Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda:</b> Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
<b>Katarzyna Hys:</b> Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation) .....	175
<b>Katarzyna Jasińska:</b> Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult) .....	199
<b>Dorota Jelonek:</b> Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers) .....	205
<b>Mateusz Juchniewicz:</b> Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept) .....	216
<b>Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański:</b> Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results) .....	229
<b>Jerzy Kisielnicki:</b> Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
<b>Tomasz Kopczyński:</b> Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
<b>Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki:</b> Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms) .....	264
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
<b>Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek:</b> Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

<b>Paulina Kubera:</b> Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
<b>Ewa Kulińska:</b> Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes) ....	313
<b>Roman Lewandowski:</b> Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
<b>Anna Maria Lis, Ewa Romanowska:</b> Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks) .....	360
<b>Marek Lisiński:</b> Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
<b>Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk:</b> Paradoxy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust) .....	386
<b>Czesław Mesjasz:</b> Paradoxy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management) .....	397
<b>Konrad Niziołek:</b> Paradoxy genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox) .....	419
<b>Wojciech A. Nowak:</b> Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems) .....	430
<b>Michał Nowicki:</b> Paradoxy lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects) .....	468
<b>Marian Oliński:</b> Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model) .....	483
<b>Wojciech Popławski, Tomasz Janicki:</b> Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
<b>Krystyna Romaniuk:</b> Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model) .....	508
<b>Krzysztof Safin:</b> Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis) .....	519

<b>Piotr Sliż:</b> Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
<b>Aneta Stosik:</b> Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
<b>Marek Szarucki:</b> Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
<b>Marcin Szplit, Andrzej Szplit:</b> Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
<b>Anna Ujwary-Gil:</b> Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
<b>Wiesław Urban:</b> Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
<b>Krzysztof Woźniak:</b> Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
<b>Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek:</b> Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
<b>Paweł Wyrozębski:</b> Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
<b>Michał Zdziarski:</b> Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

## Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirować do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

*Janusz Lichtarski, Witold Szumowski*

## **Daria Hołodnik**

Politechnika Opolska  
e-mail: d.holodnik@po.opole.pl

## **Kazimierz Perechuda**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław  
e-mail: zif\_zw@ue.wroc.pl

---

## **ODSIECIOWIANIE**

---

## **DISNETWORKING**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.421.14

**Streszczenie:** W ujęciu dynamicznym rozwój sieci można postrzegać jako holistyczną i fluktuującą grę procesów sieciowania i możliwości ich odsieciowania. W niniejszym artykule rozważania zorientowane są na przedstawienie kreowania scenariusza drugiego. Zakłada on, że jakościowemu rozwojowi relacji sieciowych może zagrażać problem stagnacji (zastoju, inercji, niemocy sprawczej). Aby temu zapobiec w czasie wyprzedzającym (w chwili, kiedy sieć przekracza granicę usieciowania, czyli nie wykazuje dynamicznych właściwości o wysokim potencjale decyzyjno-wykonawczym, należy uruchamiać mechanizm odsieciowania. Przyjęto więc założenie, że sieć idąca wyłącznie w kierunku ciągłego powiększania zasięgu i zagęszczania węzłów jest perspektywą ich „ubezwłasnowolnienia” w znaczeniu strukturalnym (nadmierna gęstość sieci) i behawioralnym (brak swobodnych przestrzeni sprawczych). W tym ujęciu jakość długofalowych relacji uwarunkowana jest zdolnością sieci do wkomponowywania procesów ich „samodestrukcji” i „samoanihilacji”.

**Słowa kluczowe:** odsieciowanie, stagnacja sieci, inercja sprawcza sieci.

**Summary:** This paper is a quite a controversial voice among discussions about collaboration effectiveness and its break even point of network development. It has been asserted that ability to disnetwork can be as crucial as networking processes because it allows for getting rid of absorbing relations as well as illusory important issues. Fundamental point of this discussion is awareness of destructiveness necessity within key network relations which can be particularly useful for implementing development logic based on slowing down the tempo of expanding, re-orientating from quantity to quality progress, creating the empty spaces and non-action interactions, or simply freeing network from relativeness perspective. In the end, therefore, the conclusion is drawn that disnetworking mechanism should be integrated within networking processes in order to prevent aiming for ineffective relation flow effect, that is inside the network could be found out too inefficient information, knowledge and energy streams.

**Keywords:** disnetworking, network inertia, network ties dissolving.



## 1. Wstęp

W literaturze menedżerskiej w ostatnim okresie narasta tendencja do analizy problemu usieciowiania organizacji. Zagadnienia usieciowiania, w rozumieniu procesu wchodzenia organizacji w interakcje sieciowe, znajdują się na dalszym planie i poruszane są głównie z perspektywy strategii przedsiębiorstwa.

Pomija się natomiast zupełnie problem odsieciowiania organizacji, który sprowadza się do:

- opuszczenia sieci,
- anihilacji „w sieci”,
- przejścia przez wrogie sieci,
- „śmierci” (bankructwa, upadłości) przedsiębiorstwa.

Brakuje również poważnych analiz: ekonomicznych, finansowych oraz behawioralnych granicy usieciowiania – odsieciowiania organizacji.

## 2. Odsieciowianie „na wejściu”

Przesłanki wejścia do sieci, w sensie strategicznym, ekonomicznym i kapitałowym, są stosunkowo dobrze rozpoznane w literaturze ekonomicznej. Główną osią zainteresowań badaczy są w tym przypadku płynność i efektywność funkcjonowania partnerstwa w sieci i ich oddziaływanie na sieć jako całość. W tym kontekście szczególną uwagę zwraca się na kwestie związane z optymalizacją **procesów kształtowania i rekonfigurowania powiązań relacyjnych**. Od struktury, cech i właściwości kapitału społecznego, który w obecnych teoriach zarządzania uważany jest za główne źródło stymulacji rozwoju sieci [Coleman 1988], uzależniona jest jej zdolność do adaptacji, wrażliwości i otwartości na różnego rodzaju przeobrażenia (np. kapitałowe, partnerskie, mentalne, behawioralne). Im więcej węzłów w sieci wykazuje wysoki stopień kompatybilności zarówno pozycyjnej (np. bliskość statusu czy pozycji społecznej), jak i psychologicznej (np. podobieństwo systemów wartości) w stosunku do centrum, tym płynniejsza powinna być efektywność działań całego układu sieciowego, a także jego zdolność do dynamicznych zmian [Ahuja i in. 2012]. Prawidłowość ta jest rzeczywiście istotnym asumptem naukowego rozpoznania społecznej perspektywy tworzenia i rozwoju sieci. Jednakże przyjęcie założenia, że sieć dąży do izomorfizmu społecznego (równomierna bliskość pozycyjna i harmonijna bliskość psychologiczna) jest bardzo „wygodne” dla naukowców, lecz równie wątpliwe w przypadku rozważań na temat dalszego twórczego rozkwitu sieci, który wymaga jej kolejnych przeobrażeń. Okazuje się bowiem, że efektywnie prosperujące sieci, w ramach których kluczowi partnerzy „znają się jak łyse konie” nie tylko są mniej podatni na zmianę partnerów, ale nawet ich unikają, tym samym ograniczając możliwość zapoznania się z nowymi ideami, pomysłami oraz systemami wartości. Zjawisko to jest opisywane przez nielicznych badaczy i nosi miano **inercji sprawczej sieci**, które, zdaniem zagranicznych naukowców, jest w niewystarczającym stopniu omawiane w piśmiennictwie menedżerskim.

W literaturze zagranicznej najczęściej rozpatrywane jest ono w świetle lęku partnerów przed zmianą konfiguracji partnerskiej, co wynika z problemu niemożności, niemocy czy też zwykłej niechęci kluczowych kooperantów do strategicznych przekształceń relacyjnych i wyznaczania nowych kierunków jej jakościowego rozwoju, zwłaszcza wtedy, kiedy współpraca sieciowa przynosi oczekiwane wyniki (wysoki stopień kompatybilności węzłów w sieci) [Kim i in. 2006]. Lęk ten wynika z tego, że im większe zaufanie i rozpoznanie drugiego partnera, tym większa gwarancja na minimalizowanie kosztów transakcyjnych oraz zwiększanie potencjału dalszej kooperacji. Niemniej jednak, rozważając tę sytuację z perspektywy teorii strukturalnej bezwładności systemów społecznych [Hannan i in. 2002], należy podkreślić, że tego typu relacje mogą być jednocześnie hamującym czynnikiem rozwijania dynamicznych zdolności zarówno poszczególnych węzłów, jak i całej sieci, co w rezultacie prowadzi do zjawiska **sieciowej stagnacji (bezwładu)**, tzw. *network inertia* [Kim i in. 2006].

Zarówno w polskich, jak i w zagranicznych debatach zupełnie pomija się scenariusz zaprzestania dotychczasowej współpracy jako mechanizmu „ocucającego sieciowe relacje z marazmu twórczego” bądź też nie wchodzenia i nie poszukiwania jakichkolwiek nowych partnerów (kooperantów), co w niniejszym artykule nazwano procesem odsieciowiania. „W sieci jest lepiej” – autorzy zakładają, że jest to często domniemany, lecz niekoniecznie jedyny paradygmat, który *de facto* denotuje postmodernistyczną, dramatyczną próbę redukcji lęku, zakładającą, że: „zarówno w sieci, jak i w relacji jest zawsze bezpieczniej”.

Sieć, jakkolwiek przyjazna, daje pozorne, złudzeniowe tzw. bezpieczeństwo zewnętrzne, zwłaszcza dla peryferyjnych, tj. niemających kluczowych kompetencji, aktorów organizacyjnych i podmiotów kooperujących. Integrator sieci (jądro, lider, wiodąca firma) zawłaszcza „wolność” gospodarczą i decyzyjną podmiotów (kooperantów) drugiego, trzeciego, *n*-tego rzutu oraz reintegruje ich „kielkujące” kluczowe kompetencje, w pewien sposób uruchamiając **spowolniony proces „agonii” przedsiębiorstw** wchodzących w sieć w opóźnionym czasie, tj. niemających szans na współtworzenie jej „luksusowego” **pierścienia otaczającego „troskliwie” jądro biznesu** (kluczowe kompetencje firmy integratora).

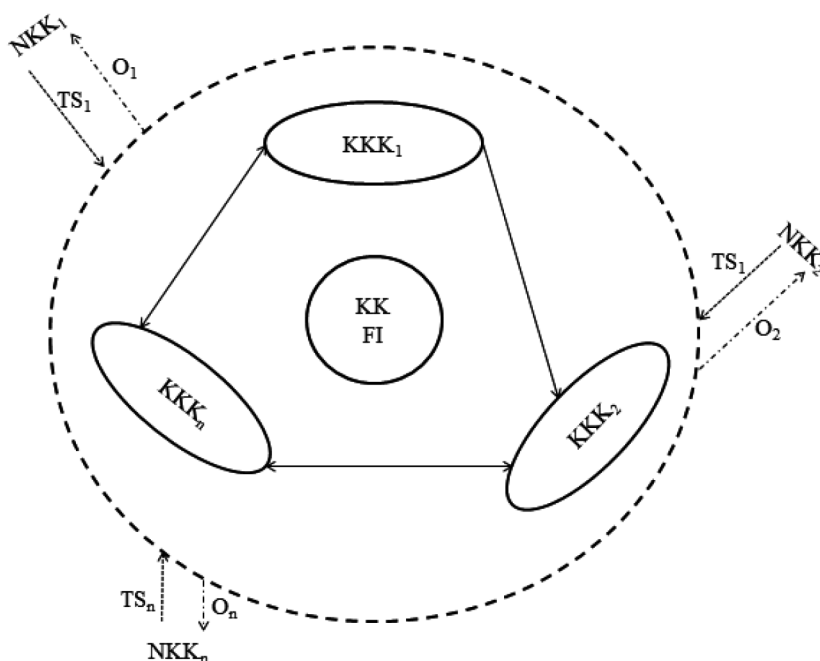
Jeżeli firma (potencjalnie nowy węzeł czy relacja) pretenduje do wejścia do sieci, ale nie była w gronie podmiotów współtworzących sieć (pierwsza faza jej designu), to lepiej, żeby w ogóle do niej nie wchodziła.

Elitarne sieci zabezpieczają się „na wejściu” przed intruzami, którzy nie są w stanie **istotnie współprzyczynić się do ich rozwoju** oraz **posiadają kompetencje niekompatybilne z kluczowymi kompetencjami firmy integratora** (rys. 1).

Tego typu „odsiew *ex ante*” jest wielce zbawienny (ozdrowieńczy), zarówno dla firmy integratora, jak i dla niepożądanych kandydatów do sieci.

Z rysunku 1 wynikają następujące wnioski:

- nie każdy podmiot nadaje się „do sieci”,
- wstępna selekcja negatywna redukuje istotnie potencjalne ryzyko firmy integratora,



KKFI – kluczowe kompetencje firmy integratora;  $KKK_{1,2,n}$  – kluczowe kompetencje kooperantów; KBW – kompetencyjne bariery wejścia; SB – strefa buforowa;  $TS_{1,2,n}$  – „testowanie” sieci;  $O_{1,2,n}$  – odsieciowanie;  $NKK_{1,2,n}$  – niekompatybilne kompetencje kooperantów.

Rys. 1. Odsieciowanie „na wejściu”

Źródło: opracowanie własne.

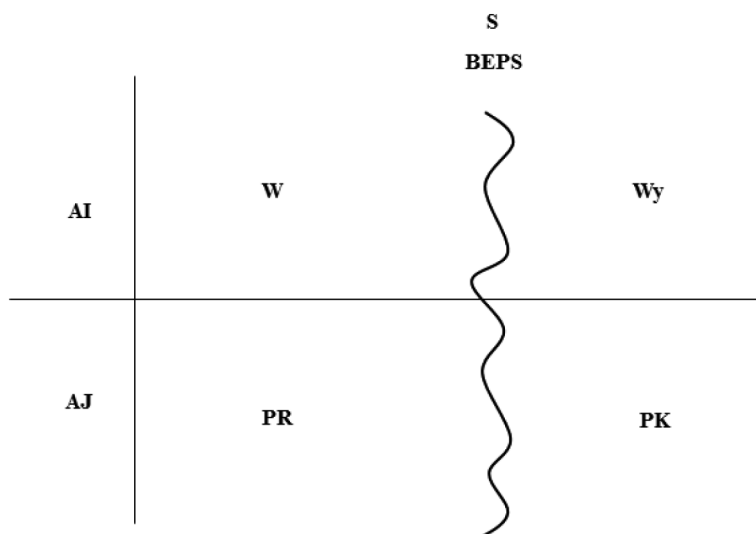
- dla bezpieczeństwa firmy integratora zachodzi potrzeba utworzenia strefy buforowej (warstwy ochronnej sieci powiązanej kapitałowo i technologicznie z jej liderem),
- „odrzuć” kooperacyjne są w stanie poszukać innych sieci, bardziej adekwatnych z punktu widzenia ich kluczowych kompetencji,
- sieci elitarne nie są zainteresowane współpracą z tanimi „niewolnikami kooperacyjnymi” (zbyt mała różnica pomiędzy potencjalnym wkładem do sieci a kosztami „żywienia” niewolnika sieciowego),
- procesy odsiewu powinny dominować nad procesami zawłaszczania.

### 3. Dialektyczna relacja pomiędzy siecią – strukturą – łańcuchami wartości – podmiotami sieci

Rozważając relację struktura a moc sprawcza podmiotów sieci, przez stagnację sieciovą należy rozumieć niemożność oddziaływania poszczególnych powiązań sieci

na całą sieć czy też bardziej ogólnie: brak sprawstwa sieci w formowaniu własnej struktury ilościowej i jakościowej. Jest to sytuacja, w której „sieć wymknęła się spod kontroli sieciowych relacji”, w wyniku czego stała się „ubezłasnowolnionym zakładnikiem” własnej strukturalizacji (poruszania się według wyznaczonych procedur, standardów i mechanizmów). Oznacza to, że każdej rozwijającej się sieci może grozić dojście do granicznego momentu (*break even point sieci* – rys. 2), w którym **relacyjna aktywność węzłów** (procesy komunikowania się, przybliżania, poznawania i upodobniania się) **pozbawiła je potencjału przekształcania się**. Kiedy ów moment następuje może on być efektem:

- nadmiernej ilości powiązań sieciowych, których rozrost uniemożliwia jej efektywne funkcjonowanie (**aspekt ilościowy: problem gęstości sieci**),
- niekompatybilności systemów wartości kooperantów, które zamiast przyspieszać, spowalniają przepływy informacji i wiedzy (**aspekt jakościowy: problem złożoności i różnorodności**).



S – sieć; BEPS – *break even point* sieci; AI – aspekt ilościowy; AJ – aspekt jakościowy; W – wchodzący do sieci; Wy – wychodzący z sieci; PR – procesy rutynowe; PK – procesy kreatywne.

**Rys. 2.** Równowagowy *break even point* sieci

Źródło: opracowanie własne.

Gdy się odnosi powyższe aspekty rozwoju sieci lub jego zaniku do podstawowego prawa dialektyki: „ilość przechodzi w jakość”, nasuwają się wątpliwości, czy rzeczywiście znajduje ono rację bytu w organizacjach sieciowych. Zasadne jest więc pytanie: „czy ilość relacji sieciowych może ewoluować w ich jakość?”. Niekoniecznie, ponieważ wzrost elementów sieci rodzi następujące perturbacje:

- niemożność holistycznego oglądu całości sieci,
- zbyt daleko idące procesy „kanalizowania” uczestników sieci przez wiodącą firmę osłabiają jej efekt synergiczny (spadek jakości, efektywności, wzrost kosztów),
- wyrzucenie z sieci „technologicznie niepokornych” okazuje się zbyt kosztowne od konieczności „przyuczania” wchodzących do sieci,
- rosnący stopień skomplikowania struktury,
- rozmywanie łańcuchów wartości; dotychczasowe, dominujące są w coraz większym stopniu uzależnione od peryferyjnych.

W procesie ilościowej rozbudowy sieci pojawia się w pewnym momencie problem optymalnego BEP (rys. 2), tj. równowagi między:

- wchodzącymi do a odchodzącymi z sieci (aspekt ilościowy),
- wystandaryzowanymi (rutynowymi) a kreatywnymi procesami (aspekt jakościowy).

Konkludując: sieci mają wkomponowany negatywny mechanizm wzrostu ilościowego: ich rozrost w pewnym momencie napotyka barierę stagnacyjną.

W jakościowym rozwoju sieci (mnożenie procesów kreatywnych przy jednoczesnym redukowaniu jej ilościowej struktury) nie napotykamy problemów charakterystycznych dla ekstensywnego (ilościowego) wzrostu sieci.

#### 4. Mechanizmy odsieciowiania

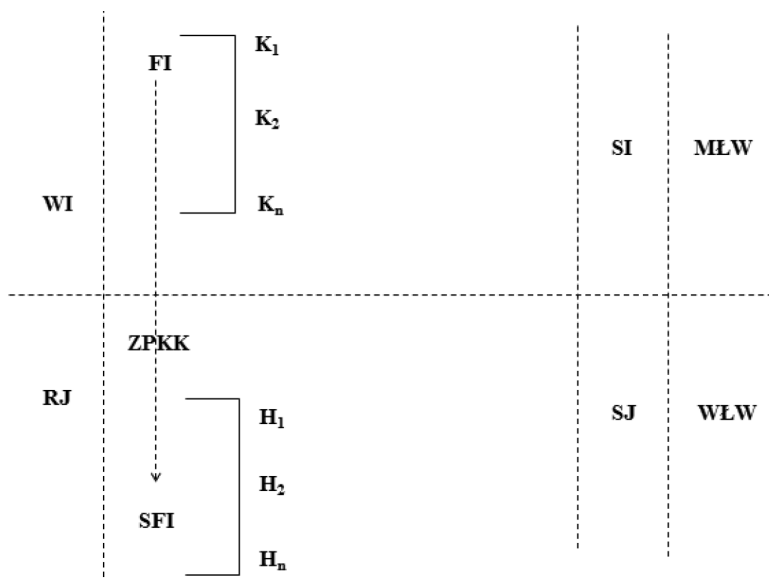
Odsieciowianie „sieci” powinno być zakodowane w momencie jej designu i tworzenia. Zachodzi również potrzeba wkomponowania w sieć samoczynnych mechanizmów odsieciowiania, którego nie należy traktować jako „samobójstwa na raty”, lecz jako „permanentne, ożywcze akcje uzdrowienia”.

W procesie odsieciowiania stosować można następujące mechanizmy (rys. 3):

- „zakleszczanie” kluczowych kompetencji (oddzielanie elektronów od protonów),
- podwyższanie jakościowych wymogów współpracy,
- monitoring zbyt niebezpiecznego „odchylania” się kluczowych kompetencji kooperantów od dominującego, sieciowego ciągu wartości,
- selekcję na wejściu (negatywne testowanie kandydatów do sieci),
- permanentną selekcję (odrzuć „nieudolnych”),
- selekcję na wyjściu (zwijanie sieci).

Na rysunku 4 przedstawiono ilościowe (elementy) i jakościowe (energia) parametry dekodowania sieci.

W tabeli 1 pokazano mechanizmy odsieciowiania oraz ich wartości dodane. Szczególnie interesująca jawi się propozycja przesterowania „rdzenia” sieci, co w praktyce egzemplifikuje się pozornym opuszczeniem kooperantów (przesunięciem ich na dalszy plan).



WI – wzrost ilościowy; RJ – rozwój jakościowy; FI – firma integrator; SFI – *shadow firm* integrator (zob. [Hołodnik, Perechuda 2014]); ZPKK – złudzeniowe przesunięcie kluczowych kompetencji firmy integratora; SI – struktura ilościowa; SJ – struktura jakościowa; MEW – materialny łańcuch wartości; WLW – wirtualny łańcuch wartości; H<sub>1,2,n</sub> – holony kooperacyjne; K<sub>1,2,n</sub> – kooperanci.

**Rys. 3.** Sieć – struktura – łańcuchy wartości – kooperanci – holony

Źródło: opracowanie własne.

Energia	BEP	Elementy
Sieć	↔	Struktura
Dynamika	↔	Statyka
Jakość	↔	Ilość
Firma integrator	↔	Kooperanci
Pejzaż	↔	Pole
Warstwa ochronna	↔	Holony
Taniec	↔	Pańszczyzna
Rozwój	↔	Wzrost
Progres	↔	Regres
Odsieciowianie	↔	Usieciowianie

**Rys. 4.** BEP jako „uzgadnianie” równowagowe

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 1.** Wartość dodana mechanizmów odsieciowiania

Mechanizmy odsieciowiania	Wartość dodana
Zapory na wejściu	Selekcja „nieudaczników”
Selekcja permanentna	Malejąca kompatybilność kluczowych kompetencji
Zawężenie i skracanie łańcuchów wartości	Redukcja „ego” kooperantów
„Luzowanie” przestrzeni sieci	Redukcja podmiotów niekreatywnych
Anihilacja organizacji	Utrata podmiotowości
Wymuszanie dominacji procesów jakościowych	„Odrzut ilościowców”
Przesterowanie „rdzenia” sieci	Brak „wygodnych” punktów odniesienia
Ukazanie korzyści współpracy pozasieciowej	Obniżka kosztów funkcjonowania sieci
Sztuczne tworzenie nowej sieci	Kontynuacja „eksploatacji” dotychczasowego kooperanta
Zmiana struktury kapitałowej	Selekcja kooperantów „niepasujących do portfela” akcji
Zwijanie sieci	Koncentrowanie się na podstawowym ciągu wartości

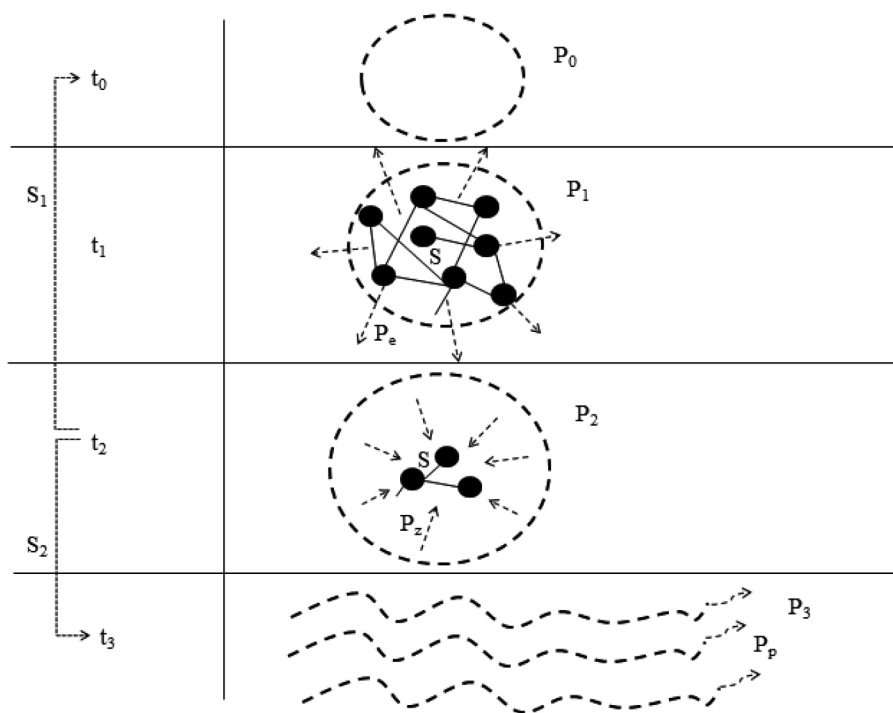
Źródło: opracowanie własne.

## 5. Przestrzeń a sieć

Na problem stagnacji sieci, wymagający odsieciowiania od nierozwojowych relacji sieciowych można spojrzeć przez pryzmat nieustannie toczącej się gry w układzie: sieć a przestrzeń (rys. 5). Idee gry tego typu należy postrzegać z perspektywy śledzenia zmian wynikających z oddziaływania sieci na wolną i dlatego wciąż twórczo generowaną przestrzeń relacji ją współtworzących. Zakłada się w niej, że nadmierny i niekontrolowany rozrost sieci może doprowadzić do znacznego obniżenia ich niezależności decyzyjno-wykonawczej. Wówczas mamy do czynienia z sytuacją, w której kluczowe relacje kooperanckie stopniowo tracą twórczy potencjał sprawczy ( $P_{1-3}$ ), jaki początkowo charakteryzował więzi pomiędzy nimi. Stan ten został przedstawiony na rys. 5 jako „pusta przestrzeń” ( $P_1$ ).

Mechanizm procesu sieciowania wyróżnia szeroko rozumiana ekspansja sieci (rys. 5: przejście z  $t_0$  do  $t_1$ ), która może przejawiać się zawłaszczaniem „ostatnich baumanowskich żywnych pastwisk” [Bauman 2007]. Inaczej ujmując, procesy ekspansji sieci zarówno w rozumieniu ilościowym (np. przejmowanie nowych rynków zbytu), jak i wewnętrznym (np. wewnętrzna strukturalizacja i proceduralizacja realizacji wszelkich procesów) stopniowo zawężają odkrywanie nowych obszarów i modułów współpracy sieciowej. „Produktami” nadmiernego mechanizmu sieciowania w przypadku drugim są wzorce i struktura sieci, które łączą jej węzły „mało twór-

czym” poczuciem przynależności i dlatego mogą warunkować ich zbyt „statyczny” model współpracy [Ahuja in. 2012].



S – sieć;  $S_{1,2}$  – scenariusze odsieciowiania;  $P_0$  – przestrzeń pusta;  $P_1$  – przestrzeń „usieciwiająca się”;  $P_2$  – przestrzeń „odsieciwiająca się”;  $P_3$  – przestrzeń złudzeniowa (wirtualna);  $t_0$  – czas zerowy (potencjalne zaistnienie sieci);  $t_1$  – czas sieciowania;  $t_2$  – czas odsieciowania;  $t_3$  – czas złudzeniowo-wirtualny;  $P_e$  – procesy ekspansji sieci;  $P_z$  – procesy zwijania się sieci;  $P_p$  – procesy powielania sieci.

**Rys. 5.** Przestrzeń a sieć

Źródło: opracowanie własne.

W sensie wirtualnego zawłaszczania sieci rozumianej jako ekosystem społeczny moment, w którym nastąpiła eksplozja sieci (np. poprzez wygenerowanie nowego *know-how*, patentu, wartości intelektualnej i innych czy też podążanie za określonym systemem interpretacji rzeczywistości), jest równoznaczny z wybuchem potencjału „usieciowienia”.

W obu przypadkach nastąpiło uruchomienie tymczasowych lub o dłuższym horyzoncie trwania „uwikłań i powikłań” sieciowych. Ich powstawanie w kontekście relacji podmiotowej, jak również „odpodmiotowionej” (np. opartej na elektronicznej komunikacji) rodzi *de facto* niezliczone i nieograniczone pola oddziaływań materialno-informacyjno-energetycznych, których natura ma tendencję do „totalnego”



zagospodarowywania swobody i wolności przestrzeni decyzyjno-sprawczej (tzn. na poziomie zarówno fizycznym, jak i mentalnym).

Oznacza to również, że pułap optymalnego „nasylenia” interakcyjnego (optimum gęstości sieci) nadchodzi wtedy, kiedy logika postrzegania i dekodowania rzeczywistości przez dany układ relacyjny jest w pełni zapoznana (BEP usieciowienia). Wówczas dalsze procesy zagęszczania lub zwiększania sieci nie mają większego sensu, gdyż ich apogeum osiągnięto wraz z rzeczywistym i wirtualnym „tunelowaniem” realnego potencjału sprawczego.

Dlatego w ujęciu dynamiczno-strumieniowym realna decyzyjność organizacyjno-sprawcza uwarunkowana jest nie tylko zasięgiem, ale przede wszystkim realną siłą oddziaływania, programującą trajektorie myślenia, spędzania czasu oraz przemieszczania się ogniw w sieci. Ich funkcjonowanie w polu powiązań oparte jest na zasadach psychologicznej gry „zniewalania”, która manifestuje się zarówno w przestrzeni urzeczywistnionych działań (np. nawykowe oglądanie seriali jako codzienna czynność), jak i w przestrzeni intelektualno-emocjonalnego dryfowania „znikąd do donikąd” (np. oglądanie seriali jako złudzeniowe „życie czymś życiem”).

Przekroczenie BEP usieciowienia informuje o niemożności generowania dalszej rosnącej wartości dodanej w danym polu oddziaływań sieciowych i w związku z tym jest sygnałem do przejścia w fazę jakościowego odsieciowienia (rys. 5,  $t_1-t_2$ ).

O ile ekspansja, rozrost, podbijanie, wybuch czy też eksplozja wywołują radośnie-pozytywne konotacje, ponieważ kojarzone są z twórczym „zawłaszczaniem” tego, co jeszcze nieznanne i niezapoznane, o tyle nowy okres zawężania, a nawet odsiewu relacji może powodować negatywne skojarzenia z racji trudności „odzwyczajania się”, oduczania oraz deformowania tego, co już znane i zapoznane.

Przejście to, z jednej strony jest „zbawienne” (bo redukuje „zbędnych” i nieefektywnych graczy), z drugiej jednak strony może oznaczać okres, w którym zdolność sieci do uruchamiania „negatywnych” procesów anihilacji i destrukcji jest testowana. Konieczność odsieciowienia ujawnia bowiem potencjał wznoszenia się na wyższy poziom rozwoju „relacyjnego bez relacji”, przyjmując to za kolejny etap w całościowym procesie samozapoznawania. Odsieciowianie może przebiegać według dwóch scenariuszy:

**1) scenariusza „oswobodzenia”** (procesy odsieciowiania zwiększają swobodną przestrzeń potencjalnych oddziaływań – kierunek prorozwojowy – rys. 5:  $t_2-t_0$ ),

**2) scenariusza „symulakrycznego”** (procesy odsieciowiania zredukowały ilość bezpośrednich interakcji, ale za to nastąpiła intensyfikacja procesów symulakrycznego usieciowienia – kierunek samodestrukcji – rys. 5:  $t_2-t_3$ ).

Scenariusz pierwszy (rys. 5:  $S_1$ ) zakłada więc, że procesy zwijania i anihilowania sieci dokonują się poprzez świadomą destrukcję relacji, aby skutecznie przeorientować sieć na przestrzeń i dzięki temu zwiększyć potencjalność jej rozwoju (realnej swobody i sprawczości decyzyjno-organizacyjnej). Zdolność „odkotwiczenia” z dotychczasowych konfiguracji relacyjnych (układ dualny) na rzecz układów przestrzennych (pustych, wyzerowanych i dlatego potencjalnych) oznacza utratę tożsamości i zaprzestania walki o zabezpieczanie swoich przestrzeni.

W scenariuszu drugim (rys. 5: S<sub>2</sub>) następuje „pozorne” odsieciowianie, tzn. pomimo tego, że uruchomione zostały procesy zwijania sieci, dokonano tego wyłącznie na poziomie operacyjno-materialnym, tym samym przesuwając grę relacyjną do przestrzeni relacji wirtualno-złudzeniowych (np. czas spowolnienia u osób starszych: następuje redukcja sieci kontaktów zewnętrznych i bezpośrednich, ale wkrada się pułapka uwięzienia w sieci złudzeniowo-wirtualnej, tj. funkcjonowanie w „rzeczywistym czasie seriali telewizyjnych”).

Tak więc, symulakryczne trwanie w sieci złudzeniowo-wirtualnej wyraża dominację mechanizmów, procesów i działań zrutynizowanych, „wszechkontekstualizujących” i dążących do pełnej strukturalizacji operacyjno-proceduralnej [Baudrillard 2005]. Z czasem mogą przeobrazić się w sieć „pochłaniającą samą siebie”, co przykładowo w malarstwie odzwierciedlił F. Goya na obrazie *Saturn pożerający własne dzieci*. „Zjadanie własnego ogona” można tutaj interpretować jako utkwienie w złudzeniowych relacjach, które wirtualnie potwierdzają istnienie relacji z „samym z sobą” (np. „życie” takimi symulakrami, jak e-maile, portale społecznościowe, telefony itp.). Mogą mieć one także charakter „otulenia psychicznego”, dającego gwarancję powtarzalności „poruszania się” po znanych ścieżkach nie tyle w obszarze logistyki materialnej (niskie koszty i stosunkowo łatwe do wdrożenia mechanizmy odsieciowiania, np. zmiana lokum zamieszkania), ile w odniesieniu do „psychologicznej logistyki” dekodowania artefaktów niematerialnych (wysokie koszty i trudne do wdrożenia mechanizmy odsieciowiania, np. „oduzależnienie się” od czyjejś obecności).

Długofalowo, złudzeniowo-wirtualne podtrzymywanie dotychczasowego modelu powiązań sieciowych powoduje więc jej stagnację, a nawet grozi zapaścią do „czasu straconego”<sup>1</sup> (okresu nieefektywnego funkcjonowania), ponieważ nadejście nowej przestrzeni *prosperity* (rozkwitu sieci) wymaga nieustannego wkompono-

<sup>1</sup> Nawiązanie do wiekopomnego arcydzieła Marcela Prousta pt. *W poszukiwaniu straconego czasu*. W pierwszych sześciu tomach autor-narrator intensywnie i aktywnie uczestniczy w procesach „zageszczania” relacji towarzyskich, prywatnych, środowiskowych i in., które z jego retrospektywnej perspektywy nazaczył „czasem straconym” (w kontekście rozważań w niniejszym artykule: „sieciowa” przestrzeń). Dopiero w ostatnim tomie, zatytułowanym *Czas odnaleziony*, Proust dokonuje swoistego „wyzerowania” i „uwewnętrznienia” relacji, dzięki czemu odnajduje wolną przestrzeń, oznaczającą dla niego czas poświęcony twórczości (główny narrator wychodzi z układów relacyjnych – „odsieciowa” przestrzeń – ażeby przesterować energię i czas na procesy tworzenia oraz dekonstrukcji rzeczywistości, do której „inni nie są już potrzebni”). Mechanizm odsieciowiania w wydaniu Prousta symbolizuje więc nie tylko odnalezienie antidotum na jego ból i cierpienie, ale przede wszystkim destrukcję dotychczasowego modelu relacyjnego, w którym każda kolejna rozmowa, spotkanie czy też wspólne spędzanie czasu nie generowały dodatkowej wartości poznawczej (proces zapoznawania „sieci” przekroczył apogeum). Zatem skierowanie się ku wrotom wolności, rozumianych tutaj jako świadoma destrukcja i odzależnienie się od „iluzorycznych” sieci na rzecz poszerzenia monadycznej przestrzeni imaginacji, stanowiło medium do „samowyzwolenia się” z balastu i ciężaru własnych doświadczeń, przeżyć, a także pamięci poprzez ich deformację i estetyzację. Umożliwiło to autorowi dokonanie „skoku kwantowego” w procesie powiększania i rozciągania spectrum narzędzi internalizacji rzeczywistości (już nie poprzez „odbicie własnego obrazu” w relacji z innymi, ale „zatapianie” ich wewnątrz siebie).

wywania mechanizmów odsieciowiania (oduczania się i zapominania starej logiki funkcjonowania) w myśl zasady: „nowe nigdy nie nadejdzie dopóki stare trwa”.

Potencjał oduczania się jest ściśle skorelowany z przekształcaniem sieci opartej na ilościowym zagęszczaniu podmiotów i optyki kształtowania powiązań opartych na ich proceduralizacji (wysoka sprawność operacyjna, ale iluzoryczna moc decyzyjna – sieć w dłuższej perspektywie jest nie do utrzymania i nie przetrwa próby czasu) na jakościowe zagęszczanie powiązań opartych na systemie wartości i optyce wydobywania potencjału twórczości (niska sprawność operacyjna, ale wysoka swoboda decydowania – sieć jest do utrzymania i przetrwa).

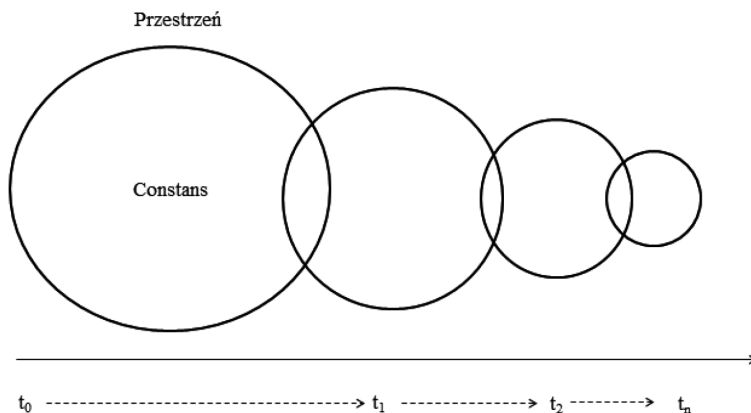
Tego typu logika modelu rozkwitu sieci ukierunkowana jest na „odsiew” relacji odśrodkowych (pozornie ważnych, bo niewnoszących wartości dodanej do rozwoju przestrzennego) oraz wzmacnianiu i zwiększaniu „potencjalizacji” relacji dośrodkowych (istotnych, bo „osadzających” sieć w twórczej przestrzeni oddziaływań lub ich braku). W tym świetle podstawowym kryterium doboru kooperantów lub ich „odsieciowienia” jest nie ilość powiązań (orientacja na przetrwanie sieci i pogłębianie mechanizmów sieciowania), ale ich jakość ewoluowania (orientacja na rozwój sieci poprzez odsieciowianie).

Puentując, im więcej procesów sieciowania w przestrzeni organizacyjnej, tym mniejszy potencjał rozwoju sieci (brak mechanizmów skutecznego odsieciowiania). Natomiast im więcej „pustych”, wolnych i swobodnych przestrzeni „nieznanego” fluktuowania sieci, tym mniejsza skłonność do usieciowienia rzeczywistości organizacyjnej (istnieją mechanizmy skutecznego odsieciowiania).

## 6. Sieć „nieodsieciowiona” a sieć „odsieciowiona”

Podążając dalej za powyższymi tropami, przyjęto założenie, że immanentną cechą procesów sieciowania jest pogłębianie procesów zawłaszczania przestrzeni sprawstwa i wolności (sieć zawłaszcza wszystko i wszystkich!). Kwestia, jaka pozostaje do rozstrzygnięcia, dotyczy możliwości „sterowania” tempem w procesie utracania „ostatniej” swobody decyzyjnej przez podmioty lub węzły sprawcze (rys. 6).

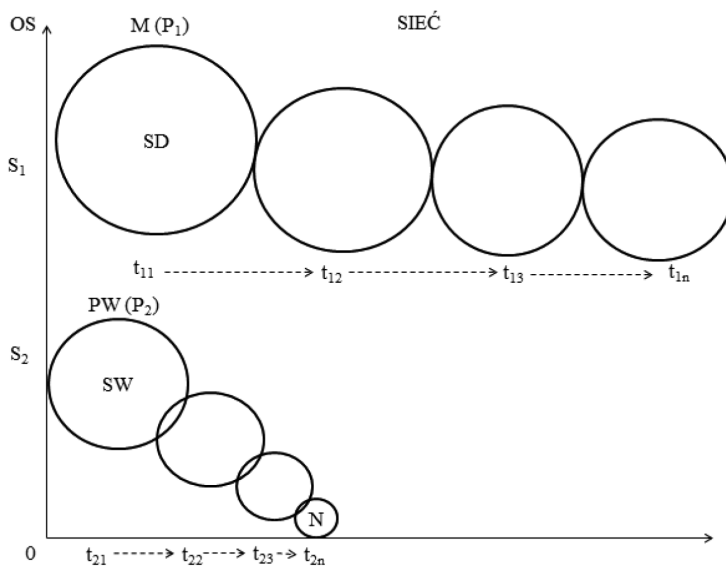
Instrumentarium spowalniania tempa utracania obszarów swobody decyzyjnej może różnić się ze względu na pozycję i jej istotność w tworzeniu danego układu wewnątrzorganizacyjnego. Na rysunku 7 przedstawiono dwa scenariusze ujawniające różnice potencjału oddziaływania podmiotu decyzyjnego oraz wykonawczego na tempo „podążania w stronę totalnego usieciowienia”. W przypadku menedżera (podmiotu wysoce decyzyjnego) sieć znacznie powolniej i subtelniej „wchłania” jego obszar swobody decyzyjnej ( $S_1$  – powolne tempo usieciowiania) aniżeli u pracownika szeregowego (podmiotu wykonawczo-operacyjnego), którego sieć „pożera” już na wejściu, nie pozostawiając żadnego pola manewru wyjścia z jej pola oddziaływania ( $S_2$  – szybkie tempo zniewolenia). Nie zmienia to jednak tego, iż obaj zmierzają w tym samym kierunku, pytanie tylko: dokąd to prowadzi?



$t_{0-n}$  – tempo zawłaszczania wolnej przestrzeni przez sieć.

**Rys. 6.** Właściwość sieci: zawłaszczanie i zanikanie przestrzeni swobody

Źródło: opracowanie własne.

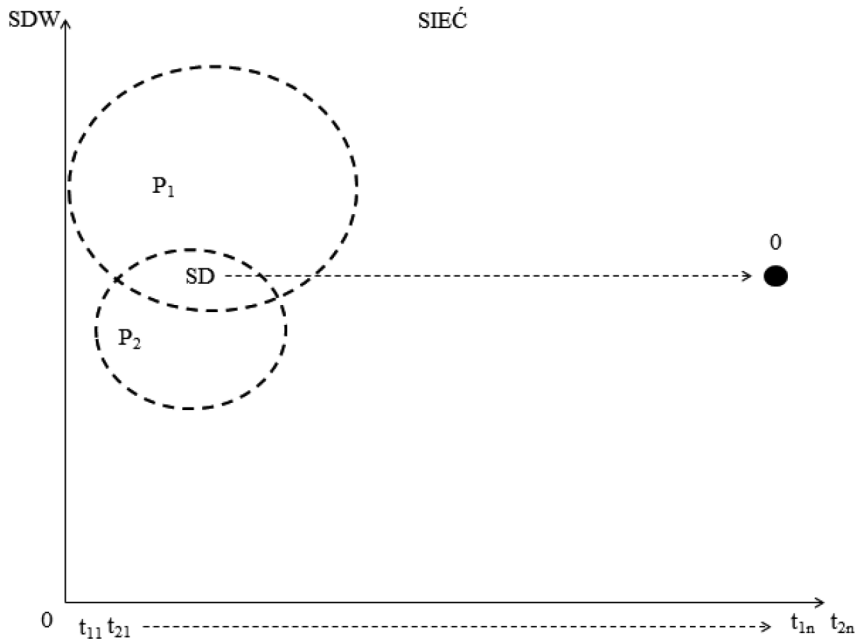


OS – obszary swobody; SD – swoboda decyzyjna; SW – swoboda wykonawcza;  $S_1$  – scenariusz pierwszy (tempo sieciowania podmiotu decyzyjnego);  $S_2$  – scenariusz drugi (tempo sieciowania podmiotu wykonawczego);  $M (P_1)$  – menedżer (podmiot pierwszy);  $PW (P_2)$  – pracownik wykonawczy (podmiot drugi); N – „biały niewolnik” (np. tania siła robocza w LG pod Wrocławiem);  $t_{11-1n}$  – tempo usieciowienia podmiotu decyzyjnego;  $t_{21-2n}$  – tempo usieciowienia podmiotu wykonawczego.

**Rys. 7.** Scenariusze tempa „zawłaszczania” przez sieć

Źródło: opracowanie własne.

Najkrótsza i jednocześnie najtrafniejsza odpowiedź powinna brzmieć: donikąd, czyli do „punktu zero” (zero swobody decyzyjno-wykonawczej, rys. 8). Warto się jednak zastanowić, dlaczego i w jaki sposób oba scenariusze ziszczają się w praktyce biznesowej.



SDW – swoboda decyzyjno-wykonawcza; SD – scenariusz docelowy;  $P_1$  – podmiot decyzyjny;  $P_2$  – podmiot wykonawczy; 0 – zero swobody decyzyjnej węzłów (podmiotów sprawczych);  $t_{11-1n}$  – czas usieciowienia podmiotu decyzyjnego;  $t_{21-2n}$  – czas usieciowienia podmiotu wykonawczego.

**Rys. 8.** Scenariusz docelowy – sieć „zerowa”

Źródło: opracowanie własne.

Scenariusz pierwszy (rys. 7 –  $S_1$ ) przedstawia komfortową sytuację pracownika o dużej sprawczości decyzyjnej, dzięki której tempo zawężania własnej swobody jest bardzo powolne, samo zaś usieciowienie, o dziwo, dokonuje się w obszarach wyznaczonych przez samego siebie. Przykładem może być prezes firmy, który bez istnienia w wyobrażeniowym polu oddziaływania sieci, paradoksalnie „nie potrafi i nie ma po co żyć” (więzienie mentalne, emocjonalne i psychiczne). Odzwierciedla to niemożność informacyjno-energetycznego odsieciowienia, co w jego przypadku powinno oznaczać definitywne odcięcie się od życia, spotkań i relacji związanych z siecią, najlepiej poprzez:

- sprzedaż swoich udziałów,
- przekazanie pełnej władzy następcom „tronu”,

- uwolnienie się od myślenia w kategoriach „beze mnie sieć zginie” (przykład S. Jobsa z „Apple” pokazuje, że sieć, aby istnieć, nie potrzebuje podmiotów, lecz to one potrzebują „bycia w sieci”),
- zaprzestanie komunikowania się z innymi podmiotami sieci,
- uruchomienie procesów zapominania o swoich dokonaniach (przeszłości),
- wyzerowanie i wyzwolenie się z pragnień, projektujących dalsze losy firmy,
- zaprzestanie chodzenia na imprezy firmowe jako „gość zasłużony”.

Natomiast scenariusz drugi (rys. 7 – S<sub>2</sub>) obrazuje współczesny mechanizm „białego niewolnictwa” czy też bardziej „eleganckiego” usieciowienia w wydaniu postmodernistycznej „kasty” społecznej zwanej „prekariatem”. Przykładem „białego niewolnika” (taniej siły roboczej) jest podmiot wykonawczy, pracujący dla LG pod Wrocławiem. Spod siedziby codziennie wyjeżdża autobus, objeżdżający przygraniczne miejscowości i wioski, ażeby przywieźć i odwieźć pracowników do pracy (2 h w jedną i drugą stronę plus 8 h pracy daje 12 h!). Chwila, w której wchodzi on w sieć, jest równa natychmiastowemu zawłaszczeniu, co w tym wydaniu obejmuje strefę zarówno fizyczną (np. permanentne przemęczenie, duży stres i nacisk na procedurę realizacji), jak i mentalno-intelektualną (np. kanalizacja myślenia, że inaczej do niczego nie dojdiesz).

Prekariaci zaś to przykład zatrudnienia tanich, ale i bardzo dobrze wykształconych pracowników na tzw. elastyczne umowy o pracę. Realizują oni usługi oparte na wiedzy, lecz za połowę mniejsze wynagrodzenie niż w krajach wysoko rozwiniętych. Notabene Polska – właśnie z powyższego względu – doskonale wpisuje się w mapę destynacji korporacji z sektorów „miękkich”, czego przykładem są studenci kończący UE we Wrocławiu i „harujący” w firmach typu Hewlett Packard, IBM i in.). Sieciowanie posiada w tym przypadku wirtualne i wszechobecne pole oddziaływania (np. co z tego, że założysz firmę, skoro warunki funkcjonowania rynku dyktowane są przez sieciowy „lobbing” legislacyjno-finansowy). Tego typu powiązania holistycznie zawłaszczają przestrzeń swobody wykonawczej, bez względu na to, czy dany podmiot przynależy do sieci, czy też nie, ponieważ jego realne „odejście spod parasola” wpływów sieciowych jest niemożliwe w tym obszarze biznesu [Perechuda (red.) 2015].

Znacznie korzystniejszym scenariuszem byłoby przejście do gry w układzie przestrzennym: „razem jest dobrze, ale osobno może być równie dobrze”. Przykładem tego typu scenariusza jest sprzedaż firmy odzieżowej, aby rozpocząć nową działalność jako projektant autorskich kolekcji mody. Wymaga to jednak podjęcia wysiłku o charakterze fizycznym (wydłużające się w czasie procesy odsieciowiania, np. przeprowadzenie formalnych procedur sprzedaży), ale jeszcze istotniejszego o charakterze energetycznym (procesy przechodzenia do wirtualnej specyfiki działalności, np. z odtwórczej realizacji zadań na kreatywne i twórcze wydobywanie potencjału).

## 7. Zakończenie

Koncepcja odsieciowiania udziela odpowiedzi na następująco sformułowane pytania teoretyczno-badawcze:

- 1) Czy istnieje BEP usieciowienia (względnie zniewolenia i zawłaszczenia)?
- 2) Czy sieć staje się efektywniejsza, uruchamiając procesy odsieciowiania?
- 3) Czy procesom sieciowania można się sprzeciwić? Jak to zrobić?
- 4) Dlaczego w sieci jest bezpieczniej niż poza nią?
- 5) Czy przestrzeń swobody i wolności to abstrakcja?
- 6) Trudniej jest powiększać czy zawężać przestrzeń swobody decyzyjno-wykonawczej?

## Literatura

- Ahuja G., Soda G., Zaheer A., 2012, *The genesis and dynamics of organizational networks*, Organization Science, vol. 23, no. 2, s. 434-448.
- Baudrillard J., 2005, *Symulakry i symulacja*, Wydawnictwo Sic, Warszawa.
- Bauman Z., 2007, *Płynne czasy. Życie w epoce niepewności*, Wydawnictwo Sic, Warszawa.
- Coleman J.S., 1988, *Social capital in the creation of human capital*, American Journal of Sociology, vol. 94 (Supplement), s. S95-S120.
- Hannan M.T., Pólos L., Carroll G.R., 2002, *Structural inertia and organizational change revisited II: Complexity, opacity, and change*, Working Paper no. 1733, Stanford University Graduate School of Business, Stanford, CA.
- Hołodnik D., Perechuda K., 2014, *Organizacja cienia*, [w:] Stankiewicz J., Moczulska M. (red.), *Funkcjonowanie współczesnych organizacji. Szanse i bariery, kierunki zmian*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra, s. 89-98.
- Kim T.Y., Oh H., Swaminathan A., 2006, *Framing interorganizational network change: A network inertia perspective*, Academy of Management Review, vol. 31, no. 3, s. 704-720.
- Perechuda K., 2013, *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Perechuda K. (red.), 2015, *Advanced Business Models*, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław.