

Jacek BENDKOWSKI

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki

jacek.bendkowski@polsl.pl

## ZARZĄDZANIE PROCESAMI ROZWOJU TYMCZASOWYCH SIECI WSPÓŁPRACY

**Streszczenie.** Wirtualizacja gospodarki, rozwój i upowszechnienie się technologii mobilnych doprowadziło do powstania nowych, interaktywnych i elastycznych form organizacji pracy. Produkty i usługi powstają jako rezultat współdziałania w ramach powstałych doraźnie wirtualnych sieciach o zmiennej konfiguracji i składzie osobowym. Kierowanie ich rozwojem stanowi główne wyzwanie dla współczesnych organizacji. W artykule przedstawiono uwarunkowania zarządzania procesami powstawania i rozwoju tymczasowych sieci współpracy oraz zaprezentowano strategię i narzędzia kierowania tego typu sieciami na przykładzie studium przypadku jednoosobowych agencji projektowych.

**Słowa kluczowe:** gospodarka wirtualna, interaktywne formy organizacji pracy i produkcji, współkonfiguracja, teoria ekspansywnego uczenia się, tymczasowe sieci współpracy

## HOW TO MANAGE AD-HOC COLLABORATION NETWORKS

**Abstract.** Due to virtualization of business processes, as well as advances and popularization of mobile technologies new, interactive and flexible forms of work organization have emerged. Their core idea is that products and services are created as a result of cooperation within the ad hoc virtual networks characterized by constantly changing configuration and personal composition. The major challenge for modern organizations is to manage such networks. The article presents how to manage ad hoc collaboration networks as well as strategies and tools for managing such networks based on a case study of one-man design agencies.

**Keywords:** virtual economy, interactive forms of work, co-configuration, theory of expansive learning, ad hoc collaboration networks

## 1. Wstęp

Wirtualizacja gospodarki, rozwój i upowszechnienie się technologii mobilnych doprowadziły do powstania nowych, interaktywnych i elastycznych form organizacji pracy, umożliwiających masową indywidualizację produkcji [13, p. 6]. Produkty i usługi powstają jako rezultat współdziałania w ramach powstałych doraźnie wirtualnych sieciach o zmiennej konfiguracji i składzie osobowym. Sieci te charakteryzuje tymczasowość, wysoka elastyczność, otwartość, amorficzność oraz brak granic. Stanowią one przestrzeń współdziałania, w którego centrum znajduje się obiekt (cel) działania, podlegający ciągłym zmianom w drodze dialogu, negocjacji i krytyki [4].

W tej sytuacji głównym wyzwaniem dla współczesnych organizacji jest umiejętność kierowania rozwojem tymczasowych sieci współpracy, w tym opracowania skutecznych strategii, metod i narzędzi kierowania tego typu sieciami. Jest to szczególnie ważne zważywszy, że w tym przypadku chodzi o sieci tymczasowe, podlegające ciągłej rekonfiguracji, których elementy składowe znajdują się poza zasięgiem kontroli organizacji macierzystej.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie i analiza uwarunkowań zarządzania procesami powstawania i rozwoju tymczasowych sieci współpracy. W dalszej części zaprezentowano strategię i narzędzia kierowania tego typu sieciami na przykładzie studium przypadku jednoosobowych agencji projektowych.

## 2. Uwarunkowania funkcjonowania współczesnych organizacji

W ostatnich latach mamy do czynienia z zasadniczą zmianą warunków funkcjonowania organizacji. Za główne czynniki zmian uważa się z jednej strony postępującą cyfryzację i wirtualizację całych gałęzi gospodarki [12], z drugiej gwałtowny rozwój i upowszechnienie się technologii mobilnych [14].

W gospodarce wirtualnej sukces organizacji jest uzależniony od nastawienia na przyszłość, co wiąże się z porzuceniem reaktywnego na rzecz aktywnego działania. Polega ono na tworzeniu przestrzeni współdziałania (systemów działalności) wokół wyłaniających się problemów i konstruowania poprzez współdziałanie i uczenie się wspólnego obiektu działań. W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabierają nowe, interaktywne i elastyczne metody organizacji, takie jak np. współkonfiguracja (ang. *co-configuration*), czy produkcja społeczna (ang. *peer production*) [13, p. 6]. Ich istota zasadza się na współpracy rozproszonych geograficznie producentów, konsumentów i podwykonawców w ramach wirtualnych sieci w celu stworzenia inteligentnych produktów i usług [6, p. 23]. Powstają one w procesie grupowego konstruowania wspólnych zadań, rozwiązań, wizji i innowacji w drodze współpracy i dyskur-

su. Podstawowym narzędziem koordynacji działań jest dialog, w którym aktorzy sieci opierają się na informacji zwrotnej, dotyczącej ich aktywności uzyskiwanej w czasie rzeczywistym. Jej synteza i interpretacja następuje w drodze dialogu, negocjacji i refleksji, u których podstaw leżą podzielane wartości [5]. W odróżnieniu od podejścia tradycyjnego nowe metody organizacji charakteryzuje:

- improwizacja działań – nieukierunkowane łączenie działań pomiędzy luźno powiązаныmi aktorami i ich systemami działalności [5],
- wielogłosowość debaty – ścieranie się różnych opinii i interesów w procesie konstruowania i transformacji obiektu działania [1],
- horyzontalne uczenie się – poszerzanie obiektu działania poprzez łączenie wiedzy z różnych obszarów [7, p. 5].

Oprócz wirtualizacji gospodarki na zmianę warunków funkcjonowania organizacji znaczny wpływ wywiera rozwój i upowszechnienie się technologii mobilnych, które legły u podstaw nowych form pracy, takich jak praca zdalna (telepraca), współpraca w środowisku rozproszonym (zespół wirtualny) [8]. W połączeniu z alternatywnymi formami zatrudnienia, takimi jak praca tymczasowa, czy praca na zlecenie, technologie mobilne pozwoliły firmom na uelastycznienie siły roboczej, a w konsekwencji daleko idące zmiany w organizacji pracy [10]. Nacisk na elastyczność kadr wzmacnia sytuacja gospodarcza oraz presja na redukcję kosztów. Jak się szacuje, obecnie co piąty zatrudniony w przemyśle w Stanach Zjednoczonych to pracownik tymczasowy [3, p. 33].

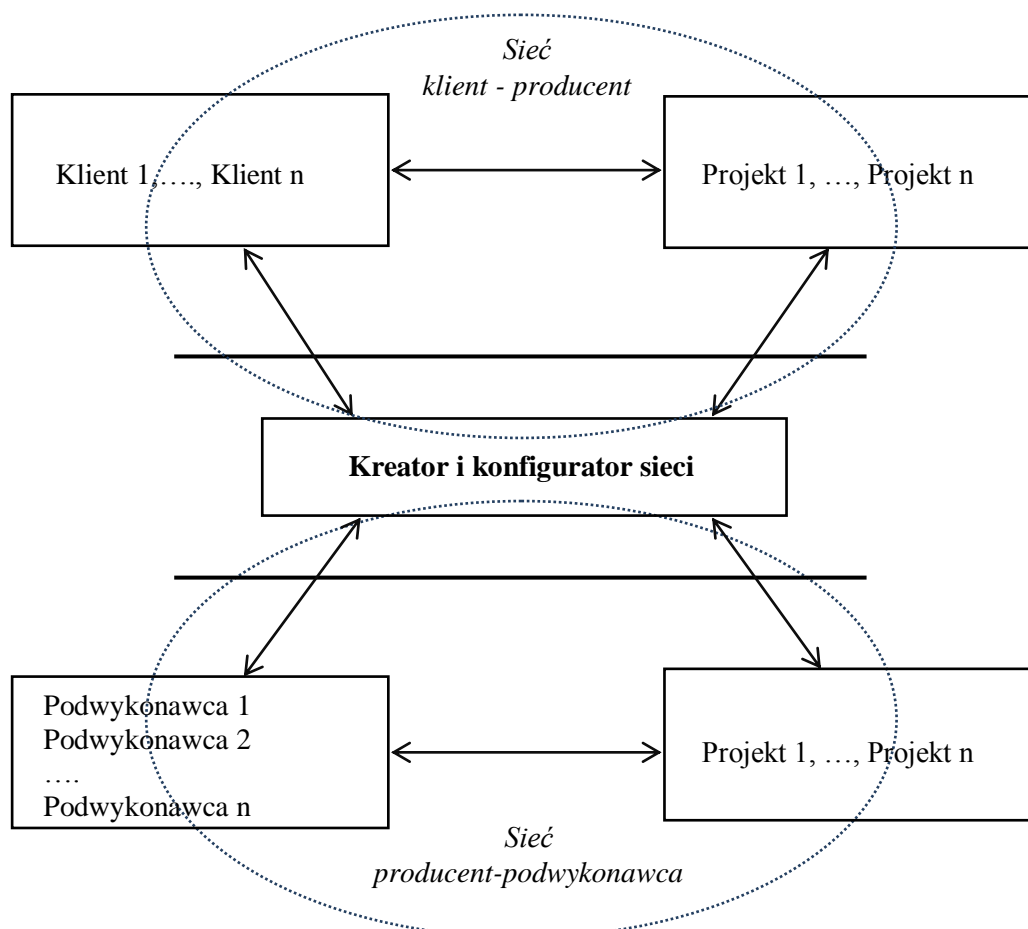
Rozwój technologii mobilnych w połączeniu z trendami na rynku pracy oraz zmianami kulturowymi spowodowały ponadto wzrost liczby osób zainteresowanych pracą na własny rachunek. Dotyczy to w szczególności specjalistów świadczących pracę bezpośrednio, takich jak: tłumacze, graficy, programiści i inni. Do założenia własnego biznesu zachęca ich powszechna dostępność internetu (dom, kawiarnia, klub) oraz niskie koszty działalności. Do pracy wystarczy laptop z oprogramowaniem. Może ona być wykonywana wszędzie: w domu, kawiarni lub w tanim punkcie pracy mobilnej (ang. *coworking space*). Wreszcie czynnikiem skłaniającym do rezygnacji z tradycyjnej pracy na rzecz świadczenia pracy tymczasowej jest również motywacja jednostkowa: prowadzenie własnego biznesu i związana z tym niezależność, autonomia działania oraz elastyczny czas pracy, co pozwala na harmonijne łączenie pracy z życiem osobistym [15]. Przedstawione rozważania pokazały, że wirtualizacja w połączeniu z nowymi zjawiskami związanymi z mobilnością i outsourcingiem pracowników w sposób zasadniczy zmienia zasady funkcjonowania współczesnych organizacji. Prowadzenie biznesu w danej branży nie musi koniecznie wiązać się z koniecznością wytwarzania produktu lub usługi, który stanowi przedmiot konkurencji, jak to ma miejsce w gospodarce tradycyjnej. Organizacje mogą pełnić wyłącznie funkcję swego rodzaju interfejsu/łącznika pomiędzy siecią poddostawców a klientem. Wówczas odgrywają rolę *konfiguratora współpracy* w ramach wirtualnych sieci współpracy. Jeśli wziąć to pod uwagę, to głównym wyzwaniem tego

rodzaju przedsiębiorstw w gospodarce wirtualnej są kompetencje w zakresie tworzenia i zarządzania doraźnymi (tymczasowymi) sieciami współpracy.

### 3. Konfiguracja współpracy w tymczasowych sieciach

Jak wcześniej wspomniano przez współkonfigurację rozumie się nową, elastyczną i interaktywną formę organizacji pracy, umożliwiającą tworzenie adaptujących się oraz wysoce zindywidualizowanych produktów i/lub usług w sieci współpracujących ze sobą producentów, klientów i poddostawców [6, p. 23].

Współkonfigurację można postrzegać jako sieć powiązań w układzie: klient – producent – produkt – poddostawcy. W najprostszym wariacie tworzą ją dwie główne sieci współdziałania, powstałe ze względu na konstruowanie obiektu działania (celu) po stronie klienta oraz po stronie podwykonawców (por. rys. 1). W wypadku złożonych układów relacyjnych konfiguracja może obejmować większą liczbę sieci współdziałania.



Rys. 1. Model współkonfiguracji  
Źródło: Opracowanie własne.

Obiektem (celem) (współ-)działania w sieci klient – producent jest przedmiot zamówienia klienta. Z punktu widzenia klienta chodzi o dostarczenie określonego produktu lub realizację danej usługi. Natomiast producent postrzega obiekt działania jako określone zadanie lub projekt do wykonania. Odmiennosc perspektyw prowadzi to do uruchomienia procesu współdziałania. Obiekt działania jest konstruowany z jednej strony ze względu na potrzeby, możliwości i wyobrażenia klienta, z drugiej natomiast ze względu na możliwości producenta do stworzenia sieci poddostawców, zdolnej do realizacji projektu. Jego transformacja następuje w drodze negocjacji, dialogu i krytyki. Podstawowym narzędziem koordynacji działań jest dialog oparty na informacji o aktywności aktorów sieci.

Obiektem (celem) (współ-)działania w sieci producent – podwykonawcy, podobnie jak w wypadku sieci klient – producent, jest określony produkt lub usługa postrzegany jako projekt z punktu widzenia jego realizacji. Konstruowanie obiektu działania poprzez współdziałanie i uczenie się następuje analogicznie jak w sieci klient – producent. Producent pełni jednocześnie rolę kreatora i konfiguratora sieci.

Do zadań kreatora należy:

- określenie zasobów potrzebnych do wykonania danego zadania,
- znalezienie kandydatów na podwykonawców posiadających zasoby do realizacji danego zadania,
- weryfikacja kandydatów z punktu widzenia ich wiarygodności,
- zakontraktowanie podwykonawców,
- zarezerwowanie puli luźnych zasobów w przypadku konieczności rekonfiguracji sieci.

Rola koordynatora polega na:

- bieżącej koordynacji działań podwykonawców,
- ustanowieniu skutecznej komunikacji z podwykonawcami,
- budowaniu relacji z podwykonawcami w oparciu o zasadę wzajemności, lojalności, solidarności i zaufania.

Szczególne rolę w relacjach klient – producent i producent – podwykonawcy odgrywa zaufanie. W kontaktach z klientem producent musi zaprezentować się jako podmiot wiarygodny i zdolny do realizacji powierzonego mu zadania o ustalonych parametrach w określonym terminie. Jest to szczególnie istotne w przypadku zadań złożonych oraz w sytuacji, gdy cele nie są do końca znane lub zostały jedynie ogólnie określone<sup>1</sup>.

W przypadku sieci podwykonawców sytuacja jest bardziej skomplikowana, ponieważ producent nie dysponuje skutecznymi narzędziami kontroli podwykonawców. Wynika to z faktu, że podwykonawcy postrzegają projekt wyłącznie przez pryzmat wykonywanego zadania. Udział w danym projekcie jest dla nich jednorazowym wydarzeniem, a przyjęte zlecenie jednym z wielu zadań, które wykonują dla jednego z wielu producentów. W tej sytuacji istnieje zagrożenie, że zadanie nie zostanie wykonane na czas lub wcale nie zostanie wykona-

---

<sup>1</sup> Jest to sytuacja często występująca np. w projektach IT – przyp. autora.

ne, co może zagrozić całemu projektowi. W tej sytuacji jedynym rozwiązaniem jest budowanie odpowiednich relacji z podwykonawcami w oparciu o zasadę wzajemności, lojalności, solidarności i zaufania. Szczególną rolę w tym kontekście odrywa tzw. szybkie zaufanie bez którego jednostki nie byłyby w stanie nawiązywać skutecznie nowych relacji [9].

Należy także wspomnieć, że przedstawiony model w uproszczony sposób przedstawia współkonfigurację. W rzeczywistości producent jednocześnie realizuje wiele zleceń pochodzących od różnych klientów oraz tworzy i konfiguruje na ich potrzeby wiele tymczasowych sieci współdziałania.

#### 4. Kierowanie tymczasowymi sieciami współpracy – studium przypadku

Niniejsze studium przypadku dotyczy funkcjonowania agencji projektowych (*ang.* design agency), oferujących usługi w zakresie:

- kreowania wizerunku firmy oraz tworzenia kompletnej identyfikacji firmy,
- oprawy eventów, obejmującej opracowanie i dostarczenie materiałów reklamowych oraz gadżetów promocyjnych,
- tworzenia stron internetowych, w tym aktualizacji ich zawartości,
- pisania tekstów specjalistycznych, takich jak: instrukcje obsługi, raporty, artykuły badawczo-analityczne, streszczenia, abstrakty, notatki służbowe, listy motywacyjne i życiorysy itp. zgodnie z obowiązującymi wymogami<sup>2</sup>.

Rozwój technologii mobilnej w ostatnich 10 latach spowodował znaczne zmiany w funkcjonowaniu tego typu przedsiębiorstw. Wielkie agencje, zatrudniające dziesiątki pracowników, zostały wyparte przez jednoosobowe firmy, których właściciele wyposażeni w komputer przenośny i telefon komórkowy są w stanie samodzielnie zrealizować zlecenia klientów bez konieczności wynajęcia biura wraz z całą infrastrukturą.

Niskie bariery wejścia na rynek oraz nasilona konkurencja powodują, że agencje projektowe są zmuszone do przyjmowania zleceń, których wykonanie znacznie przekracza posiadane przez nie zasoby materialne, a także wiedzę i czas potrzebny do ich realizacji. W związku z tym tworzą one tymczasowe sieci współpracy, obejmujące ogół poddostawców, niezbędnych do prawidłowej realizacji zlecenia. W odróżnieniu od tradycyjnych przedsiębiorstw realizujących cele za pomocą zespołów roboczych o stałym składzie osobowym, badane firmy tworzą sieci współdziałania dla realizacji konkretnych zleceń i kształtują ich skład w zależności od pojawiających się potrzeb.

---

<sup>2</sup> Studium przypadku oparto na [11].

Sukces agencji projektowych jest uzależniony od wzajemnego dopasowania trzech niezależnych, ale wzajemnie warunkujących się wiązek celów w obszarach: klienta, projektu oraz sieci poddostawców. W dalszej części przedstawiono najważniejsze strategie i narzędzia wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa w ww. obszarach dla osiągnięcia głównych celów, tj. realizacji zleceń klientów.

#### **4.1. Obszar klienta**

Pierwszym obszarem (współ-)działania jest obszar klienta. Jego cele obejmują: (1) przyciągnięcie klientów oraz (2) zbudowanie klimatu zaufania we wzajemnych relacjach.

Siłą jednoosobowych firm jest brak stałego personelu. Stanowi to zarazem ich największą słabość z punktu widzenia klienta, który szuka firmy potrafiącej w profesjonalny sposób oraz terminowo zrealizować powierzone zadanie. W związku z tym starają się one przekonać potencjalnych klientów, że mają oni do czynienia z dużymi, stabilnymi firmami, posiadającymi zasoby konieczne do realizacji zlecenia. Działania te mają charakter długoterminowy, co wynika z nadziei, że klienci powrócą w przyszłości z nowymi zleceniami. Badane przedsiębiorstwa przedstawiają się na stronach internetowych oraz w mediach społecznościowych jako duże i stabilne firmy, biorące pełną odpowiedzialność za wykonanie całego zadania. Stosują one w tym celu wiele narzędzi, np. piszą o sobie w pierwszej osobie liczby mnogiej („my”), a także posługują się tytułami zawodowymi i nazwami stanowisk („prezes”).

Badane firmy poświęcają także dużo czasu na zarządzanie relacjami z klientami. Głównym celem jest budowa zaufania. Stosowane strategie i narzędzia obejmują prezentacje dokumentów i materiałów online i offline (np. planów realizacji, wykresów, projektów), wzajemną komunikację (maile, smsy, chaty, telefony) oraz osobiste kontakty (bezpośrednie i wirtualne).

W obawie o utratę wizerunku „dużej, solidnej firmy” badane przedsiębiorstwa starają się w miarę możliwości nie dopuszczać do bezpośrednich kontaktów podwykonawców z klientami. W sytuacji, gdy nie da się tego uniknąć, tego typu kontakty są starannie aranżowane, tak aby mogli w nich wziąć udział wyłącznie „zaufani” podwykonawcy. Innym rozwiązaniem jest przydzielanie specjalnego adresu mailowego przeznaczonego na kontakt z klientem. Podwykonawcy bardzo rzadko byli zapraszani na bezpośrednie spotkania z klientami w roli konsultanta. W wyjątkowych sytuacjach do wzajemnych kontaktów stosowano elektroniczny system zarządzania projektem.

#### **4.2. Obszar projektu**

Głównym celem w tym obszarze jest sam projekt. Współdziałanie rozpoczyna się wraz z przystąpieniem do realizacji projektu i kończy się w chwili jego realizacji. Pomimo, jakby się na pierwszy rzut oka wydawało, jasno określonego zlecenia, np. opracowania strony internetowej, instrukcji użytkownika urządzenia, cel projektu oraz metody i narzędzia jego realizacji wyłaniają się w procesie współdziałania. Wynika to głównie z wielowymiarowego charak-

teru produktu oferowanego przez badane podmioty oraz technologicznych przesłanek jego realizacji<sup>3</sup>. W związku z tym podlega on ciągłym modyfikacjom w drodze dyskursu, negocjacji i krytyki. W konstruowaniu obiektu biorą udział wszystkie zainteresowane strony: agencja projektowa, klienci oraz wszyscy podwykonawcy. Nieokreśloność i zmienność głównego celu powoduje, że jego realizacja wymaga improwizacji.

Obiekt współdziałania determinuje sieć podwykonawców, którzy biorą w nim udział, jednakże każdy z nich w innym charakterze. Modyfikacje obiektu (współ-)działania pociągają za sobą konieczność dokonania zmian w sieci podwykonawców. Agencje projektowe starają się zminimalizować ilość kontaktów pomiędzy klientami a podwykonawcami kierując się tymi samymi przesłankami o których wspomniano w pkt. 4.1.

Powyższe uwarunkowania powodują, że kluczowym obszarem pozwalającym na dostosowanie obszarów klienta i projektu, a tym samym zapewnienie sukcesu agencji projektowej jest obszar podwykonawców.

### **4.3. Obszar podwykonawców**

Agencje projektowe mają niewielki wpływ na elastycznych i autonomicznych podwykonawców, dla których współpraca z badanymi agencjami projektowymi, jest jednym z wielu źródeł zarobkowania. Ponadto na charakter wzajemnych relacji wpływa także fakt, że większość z nich tylko raz zostanie zatrudniona przez agencję projektową. Stanowi to zagrożenie dla realizacji celów w dwóch pierwszych obszarach: klienta i projektu. W związku z tym agencje projektowe muszą przyciągnąć takich podwykonawców, którzy są zainteresowani współpracą i posiadają zasoby, konieczne do realizacji głównego celu agencji, tj. zamówienia klienta. W rezultacie wyłania się trzeci obszar (współ-)działania – obszar podwykonawców, który pozwala na wzajemne dostosowanie obszaru klientów i obszaru projektu.

Obszar ten, podobnie jak obszar klienta, ma bardziej trwały charakter. Zaufanie powstałe w wyniku współpracy agencji projektowej z podwykonawcami pozwala często na zbudowanie relacji, które stanowią solidny fundament długotrwałej kooperacji. Stanowią one rodzaj wirtualnej metasieci, pierwotnego punktu odniesienia w konstruowaniu obiektu współdziałania. Podlegają one cyklicznej reprodukcji w zależności od charakteru przyjętego zlecenia.

Przyciągnięcie godnych zaufania podwykonawców to warunek konieczny lecz niewystarczający do zapewnienia niezakłóconej współpracy. Podwykonawcy muszą stworzyć sieć, która zapewni efektywną współpracę pozwalającą na realizację celów w obszarach klienta i projektu. Im ściślejsza jest współpraca i im wyższy stopień zaufania we wzajemnych relacjach, tym bardziej jest prawdopodobne, że agencje projektowe zrealizują cele we wszystkich trzech obszarach. Dla zapewnienia efektywnej współpracy badane przedsiębiorstwa opracowały narzędzia w zakresie poszukiwania podwykonawców, budowania zaufania oraz koordynacji działań podwykonawców.

---

<sup>3</sup> Produkt jest wypadkową z jednej strony potrzeb, możliwości finansowych i wyobrażeń klienta, z drugiej natomiast dostępnością technologii i umiejętnością ich implementacji – przyp. autora.



Znalezienie odpowiednich podwykonawców jest kluczową kwestią dla badanych przedsiębiorstw, jeśli wziąć pod uwagę, że chcą być postrzegane jako solidne firmy. Agencje projektowe mają wiele sposobów na znalezienie właściwych podwykonawców, które nie zawężają się jedynie do lokalnych spotkań branżowych, ale pozwalają także na sięgnięcie do zasobów globalnego rynku pracy, czego przykładem są branżowe portale pośrednictwa pracy (np. oDesk, Craigslist). To ostatnie rozwiązanie jest co prawda bardzo wygodne, jednakże obciążone znacznym ryzykiem. Badane przedsiębiorstwa najczęściej poszukiwały kandydatów na podwykonawców w sieciach kontaktów zawodowych, wśród znajomych, wśród osób posiadających dobre referencje od zaufanych ludzi oraz w ostatniej kolejności na rynku pracy.

Najprostszym sposobem na znalezienie profesjonalnego podwykonawcy jest skorzystanie z własnej sieci kontaktów zawodowych obejmującej dawnych kolegów z pracy, członków lokalnych list dyskusyjnych itd. Jest to najtańszy sposób, obciążony najmniejszym ryzykiem i szczególnie polecany w wypadku zleceń, gdzie liczy się znajomość lokalnych realiów.

Przedsiębiorstwa szukały kandydatów na podwykonawców także wśród swoich znajomych. W tym wypadku decydującym czynnikiem okazało się zaufanie wynikające z faktu dzielenia tych samych wartości, w szczególności takich jak szacunek i odpowiedzialność. Wychodząc z tego samego założenia niektóre organizacje poszukiwały podwykonawców w organizacjach religijnych.

Redukcja ryzyka jest także głównym motywem poszukiwania podwykonawców spośród kandydatów posiadających referencje od zaufanych osób. Jest to co prawda obciążone wyższym ryzykiem, ale w połączeniu z dodatkową kontrolą np. w mediach społecznościowych może przyczynić się znacznie do redukcji ryzyka<sup>4</sup>. Najmniej pewnym sposobem na znalezienie właściwego podwykonawcy jest skorzystanie z ofert na portalach poświęconych pośrednictwu pracy. Badani wskazywali, że można dużo zaoszczędzić wynajmując profesjonalistę z Filipin lub Pakistanu, jednakże z punktu widzenia redukcji ryzyka jest to, zdaniem badanych, najmniej korzystne rozwiązanie. Niektórzy badani korzystali z tego rozwiązania, ale wyłącznie do wykonania prostych zadań, takich jak kodowanie stron internetowych, pisanie programów itd., natomiast najważniejsze prace wymagające kreatywności rezerwowali dla zaufanych pracowników lokalnych.

Jak wcześniej wspomniano agencje projektowe miały niewielki wpływ na podwykonawców, co wynikało z faktu, że dysponowali oni alternatywnymi źródłami zarobkowania, a wzajemne kontakty zawężyły się często do sporadycznych kontaktów. Nie dysponując narzędziami stosowanymi przez kierowników tradycyjnych organizacji, takich jak groźba degradacji czy zwolnienia z pracy, badane organizacje muszą polegać na tzw. szybkim zaufaniu. Do najważniejszych przesłanek powstania szybkiego zaufania należy:

- wcześniejsze doświadczenie we współpracy,

---

<sup>4</sup> W internecie istnieje wiele sposobów na sprawdzenie kompetencji pracowników, wykładowców, pracodawców i innych np. poprzez analizę ocen użytkowników wystawionych na poświęconych tym kwestiom listach dyskusyjnych i innych stronach internetowych - przyp. autora.

- zebranie informacji na temat potencjalnego podwykonawcy,
- zawieranie dwustronnych porozumień,
- wykorzystanie kapitału społecznego powstałego na bazie wcześniejszych doświadczeń.

Najbardziej efektywną przesłanką powstania szybkiego zaufania jest wcześniejsze doświadczenie we współpracy. Zaufanie rozwija się w trakcie kontaktów dwustronnych na skutek procesów poznawczych, opartych na racjonalnej ocenie i kalkulacji stron co do charakteru nowo powstałych relacji z punktu widzenia życzliwości, uczciwości, kompetencji i przewidywalności. Wcześniejsze doświadczenia pozwalają na przejście od zaufania na poziomie kalkulacyjnym i wiedzy na poziom identyfikacji, oparty na więzach o charakterze emocjonalnym, a co za tym idzie, redukcji kosztów transakcyjnych.

Innym sposobem na sprawdzenie solidności potencjalnego partnera, a tym samym stworzenia przesłanek do powstania szybkiego zaufania jest zebranie informacji na temat potencjalnego podwykonawcy. Do tego celu można wykorzystać opinie wystawione przez klientów, referencje wystawione przez zaufane osoby, a także profile w mediach społecznościowych.

Skutecznym sposobem uzyskania wpływu na podwykonawcę jest zawarcie z nim umowy o świadczenie usług. W niektórych przypadkach badane firmy sięgały po to narzędzie kontroli. Jednakże nie były to umowy formalne, a jedynie umowy ustne w związku z chęcią zaoszczędzenia czasu i pieniędzy, a może co ważniejsze, ze względu na możliwość szybkiego włączenia podwykonawcy do sieci współpracy.

Jak wcześniej wspomniano zaufanie rozwija się w trakcie kontaktów dwustronnych. W trakcie realizacji zlecenia badane przedsiębiorstwa wykorzystywały różne narzędzia do rozwijania wzajemnych relacji opartych na zasadzie wzajemności, lojalności, solidarności i zaufania. Przykładowo, przedsiębiorcy starali się uczciwie traktować swoich podwykonawców, wywiązywać się ze wszystkich zobowiązań i płacić terminowo w przewidzianej umową wysokości. W niektórych przypadkach podwykonawcom płacono awansem za wykonaną pracę. Jak wskazywali badani przedsiębiorcy, dobre relacje z podwykonawcami opłacały się w sytuacji, kiedy trzeba było szybko wykonać określone zadania lub kiedy mieli przejściowe trudności finansowe i nie mogli zapłacić im na czas. Oprócz wymienionych *pozytywnych* istnieją także *negatywne* przesłanki powstania szybkiego zaufania, tzn. takie, które uniemożliwiają lub radykalnie zmniejszają prawdopodobieństwo powstania szybkiego zaufania. Chodzi w tym wypadku o możliwość wystawienia podwykonawcy negatywnej opinii po wykonaniu przez niego zlecanej pracy.

## 5. Podsumowanie

W gospodarce wirtualnej sukces jest uzależniony od nastawienia na przyszłość, co wiąże się z porzuceniem reaktywnego na rzecz aktywnego działania. Polega ono na tworzeniu przestrzeni współdziałania (systemów działalności) wokół wyłaniających się problemów i konstruowania poprzez współdziałanie i uczenie się wspólnego obiektu działań. W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabierają nowe, interaktywne i elastyczne metody organizacji, takie jak np. współkonfiguracja (ang. *co-cofiguration*).

Przez współkonfigurację rozumie się nową, elastyczną i interaktywną formę organizacji pracy, umożliwiającą tworzenie adaptujących się oraz wysoce zindywidualizowanych produktów i/lub usług w sieci współpracujących ze sobą producentów, klientów i poddostawców. Polega ona na współpracy rozproszonych geograficznie producentów, konsumentów i podwykonawców w ramach wirtualnych sieci. Produkty i usługi powstają w procesie grupowego konstruowania wspólnych zadań, rozwiązań, wizji i innowacji w drodze współpracy i dyskursu.

Wirtualizacja w połączeniu z nowymi zjawiskami związanymi z mobilnością i outsourcingiem pracowników w sposób zasadniczy zmienia zasady funkcjonowania współczesnych organizacji. Prowadzenie biznesu w danej branży nie musi koniecznie wiązać się z koniecznością produkowania/oferowania produktu/usługi, stanowiącej najczęściej o przewadze konkurencyjnej w gospodarce tradycyjnej. Organizacje mogą pełnić wyłącznie funkcję łącznika pomiędzy siecią poddostawców a klientem. Wówczas odgrywają rolę *konfiguratora współpracy* w ramach wirtualnych sieci współpracy. Głównym wyzwaniem tego rodzaju przedsiębiorstw w gospodarce wirtualnej są kompetencje w zakresie tworzenia i zarządzania doraźnymi (tymczasowymi) sieciami współpracy.

## Bibliografia

1. Bachtin M.M.: *The dialogic imagination: Four essays by M. M. Bakhtin*. University of Texas Press, Austin 1982.
2. Castells M.: *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society*. Oxford University Press, New York, NY 2003.
3. Dwyer C.J.: *Contingent Labor Management: The Evolution of Contemporary Contingent Workforce. Framework*. Boston 2011. (<http://www.aberdeen.com/aberdeenlibrary/7023/RAcontingentlaborworkforce.aspx>, dostęp: 11.05.2017r.).
4. Engeström Y.: *Activity theory as a framework for the study of organizational transformations*. „Knowing in Practice”, University of Trento 2001.

5. Engeström Y., Ahonen H.: On the materiality of social capital: An activity-theoretical exploration, [in:] Hasan H., Gould E., Larkin P., Vrazalic L. (Eds.): Information systems and activity theory. Vol. 2: Theory and practice. University of Wollongong Press, Wollongong 2001, p. 118-130.
6. Engeström Y.: From teams to knots: Activity-theoretical studies of collaboration and learning at work. Cambridge University Press, Cambridge 2008.
7. Engeström Y.: Wildfire activities: New patterns of mobility and learning. „International Journal of Mobile and Blended Learning”, Vol. 1(2), 2009, p. 1–18.
8. Guile D.: Interprofessional working and learning: „Recontextualising” lessons from „project work” for programmes of initial professional formation. „Journal of Education and Work”, No. 25 (1), 2012.
9. Meyerson D., Weick K.E., Kramer R.M.: Swift trust and temporary groups, [in:] R.M. Kramer, T.R. Tyler (Eds.): Trust in organizations: Frontiers of theory and research, Sage Publications, New York 1996.
10. Malone T.W.: The future of work: How the new order of business will shape your organization, your management style and your life. Harvard Business School Press, Boston 2004.
11. Spinuzzi C.: How Non-Employer Firms Stage-Manage Ad-Hoc Collaboration: An Activity Theory Analysis, „Technical Communication Quarterly” No. 23(2), 2014, pp. 88-114.
12. Tapscott D.: The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence. McGraw-Hill, New York 1997.
13. Victor, B., Boynton, A.: Invented here: Maximizing your organization’s internal growth and profitability. Harvard Business School Press, Boston 1998.
14. Viète S., Erdsiek D.: Mobile Information and Communication Technologies, Flexible Work Organization and Labor Productivity: Firm-Level Evidence. Centre for European Economic Research, Discussion Paper No. 15-087, December 2015 (<http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp15087.pdf>, dostęp: 22.05.2017r.).
15. Wittel A.: Towards a network sociality. „Theory, Culture and Sociality”, Vol. 18, no. 6, p. 51-76.