

## PROBLEMY UCZENIA SIĘ WIELOPOZIOMOWEGO W SIECIACH W ŚWIETLE TEORII DZIAŁAŃ

Adam JANISZEWSKI

Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice; adam.janiszewski@ue.katowice.pl

**Streszczenie:** Funkcjonowanie układów sieciowych umożliwiających uzyskiwanie dostępu do wiedzy lokalnej i światowej, a następnie jej transferowanie i współtworzenie nowych rozwiązań wpisuje się w obszar zainteresowań teorii uczenia się i tworzenia wiedzy. Oddziaływanie czynników istotnych dla powodzenia podejmowanych przedsięwzięć budowania zasobów wiedzy w oparciu o zasoby zewnętrzne na różnych poziomach w organizacji jak i na drodze relacji międzyorganizacyjnych jest coraz dokładniej wyjaśniane w oparciu o powszechnie wykorzystywane teorie uczenia się, kapitału społecznego, czy klasteringu. W artykule podjęto próbę zastosowania do opisu wskazanych zjawisk teorii działań celem zweryfikowania czy ta perspektywa poznawcza pozwala zadać nowe pytania i znaleźć ewentualne nowe wyjaśnienia dla procesów tak istotnych dla innowacyjności.

**Słowa kluczowe:** sieci, uczenie się, teoria działań.

## PROBLEMS OF MULTI-LEVEL LEARNING IN NETWORKS IN THE LIGHT OF ACTIVITY THEORY

**Abstract:** Dual networks that are expected to enable organizations to gain access to both local and global knowledge and next to transfer and co-create new solutions are a field of interest of learning and knowledge creation theory. Key factors decide on the success of strategies that entail building organizational knowledge resources based on external resources located on both many different level within the organization and outside the organization and they are more and more thoroughly described by commonly known theories of learning, social capital or clustering. The paper aims at analyzing those phenomena making use of activity theory in order to verify whether this theoretical perspective allows researchers to ask new questions as well as to find possible new explanations for processes as important for the innovativeness as those under discussion in the paper.

**Keywords:** networks, learning processes, activity theory.

## 1. Wprowadzenie

Dotychczasowe badania nad innowacyjnością częstokroć łączą uzyskiwane wyniki w obszarze innowacyjności z funkcjonowaniem organizacji w sieciach (np. Soh, 2010; Whittington, Owen-Smith, and Powell, 2009), przy czym okazuje się, iż istotnym warunkiem ich wystąpienia jest relacyjna kompetencja do kreowania i zarządzania całą architekturą sieci w czasie (Capaldo, 2007). W literaturze rozpowszechniony jest pogląd o sile słabych więzi, jakkolwiek zainteresowanie powinno skoncentrować się także na procesach poprzez które słabe lub silne więzi wspierają innowacyjność rozpatrywaną na poziomie firmy. Istotne jest zatem nie tylko uwzględnianie wpływu struktury sieci, ale także objęcie badaniem tego w jaki sposób jest osiągnięta dana, korzystna pozycja w sieci (Capaldo, 2007; Obstfeld, 2005).

Zasygnalizowane zagadnienie nabiera szczególnego znaczenia w przypadku dążenia organizacji do funkcjonowania w ramach tzw. sieci dualnych, tj. posiadających taką architekturę, gdzie obecny jest mały rdzeń składający się z silnych więzi, który jest jednak zintegrowany z peryferiami zbudowanymi ze słabych więzi (Capaldo, 2007, p. 586; Fleming, King III, Juda, 2007, p. 941). W ten sposób stawia się tezę, iż odpowiednie wykorzystywanie struktury sieci powinno pozwolić firmom wiodącym w sieci („lead firms”) na utrzymywanie dobrych wyników w obszarze innowacyjności (Capaldo, 2007). Na gruncie powyżej przedstawionych badań, autorzy próbują z reguły odpowiedzieć na pytanie o wpływ silnych więzi na wyniki na innowacjach w czasie, ale także dążą do uwzględnienia wyższego poziomu analizy starając się odpowiedzieć na pytanie o to kiedy sieci zbudowane z silnych więzi lub ze silnych oraz słabych (sieci dualne) mają wpływ na zdolność do innowacji. Warto zwrócić uwagę na to, iż w ujęciu Capaldo zalety sieci dualnej są zaletami wyłaniającymi się, które pojawiają się wraz z tym jak organizacja uczy się integrować silne i słabe więzi w ramach tej samej architektury sieci. To sprawia, że zalety słabych więzi z jednej strony przeciwdziałają uwydatnianiu się słabości sieci zbudowanych na bazie silnych więzi, a także pozwalają na ukazanie się silnych stron sieci dualnej (Capaldo, 2007, p. 601-604). Innymi słowy, zalety silnych więzi mogą albo zostać zniwelowane przez pułapki jakich ryzyko wiąże się z funkcjonowaniem w sieciach zbudowanych z silnych więzi albo uzupełnione przez korzyści obecne w sieciach dualnych. Wymienia się przy tym szereg oddziaływań, które stoją za wpływem zmiennych rozpatrywanych na poziomie diady (silne więzi) oraz sieci (sieci więzi silnych oraz dualne) na kompetencję relacyjną firmy, której istnienie łączy się z osiągnięciem określonych wyników na innowacjach (Capaldo, 2007, s. 585-587). Z uwagi na charakterystyczne zjawiska towarzyszące zarządzaniu sieciami dualnymi, których uwypuklenie i wyjaśnienie w pełni na gruncie podejście sieciowego może okazać się trudne, poniżej zostanie zaprezentowany przykład możliwości, jakie daje wykorzystanie teorii działań (Engeström, 1978) dla uzupełnienia rozważań w obszarze badawczym skoncentrowanym na

sieciach dualnych. Celem artykułu jest próba zweryfikowania czy wykorzystanie aparatury pojęciowej teorii działań może pozwolić na istotne wzbogacenie rozważań. Następny punkt pokrótce przedstawia główne założenia i postulaty teorii działań.

## 2. Zagadnienie procesów uczenia się w systemach działań

Teoria działań dąży do opisywania heterogenicznej sieci czynników związanych z wiedzą, władzą i procesami porządkowania. Kładzie jednak nie tyle akcent na ustalone wzorce władzy i dominacji, co na okazje dla innowacji i rozwoju kolektywnych kompetencji. Jednakże w przeciwieństwie do teorii postrzegających kolektywne uczenie jako proces wolny od napięć, teoria działań zakłada, że okresy trudności są kluczowym elementem cyklu kolektywnego rozwoju (Blackler, Crump, and McDonald, 2000, p. 147). Fakt postrzegania działań<sup>1</sup> jako usytuowanych kulturowo sprawia z kolei, że teoria ta koncentruje się na kreatywnym aspekcie uczenia, a dalekie jest dla niej postrzeganie wiedzy jako czegoś danego, co nowicjusz powinien zinternalizować. Teoria ta dostarcza narzędzi do analizowania organizacji jako dystrybuowanych, zdecentralizowanych i emergentnych systemów, w których wiedza nie może być centralnie kontrolowana. Odrzuca się przy tym konwencjonalne założenie mówiące o tym, że zdolności wyłaniają się niezależnie od historycznych uwarunkowań oraz wskazuje na istotną rolę właściwego określenia obiektu działań (Blackler, Crump, and McDonald, 2000, p. 147)<sup>2</sup>. Obiekty działań są częściowo dane, częściowo wyłaniające się/antycypowane. Z reguły obiekty działań (i wzorce współpracy) w złożonych organizacjach są trudne do zauważenia i reprezentowania, są wielotorowe, luźno powiązane, wyłaniające się, abstrakcyjne oraz dyskusyjne (Blackler, Crump, and McDonald, 2000, p. 128-130). Co ważne, w literaturze omawiane są tzw. ekspansywne obiekty działań (np. w medycynie, co wiąże się z poszerzaniem zakresu i większą kompleksowością opieki medycznej, czy w kryminalistyce, co wiąże się z trudno uchwytną naturą przestępstw

---

<sup>1</sup> Zgodnie z założeniami teorii działań, działania („activity”), w przeciwieństwie do akcji („actions”), są złożonymi wzorami praktyk, które trwają w dłuższych odcinkach czasu, sugerują cele i dostarczają motywów (akcje z kolei są dyskretne, mają jasny początek i koniec oraz istnieją w krótkich przedziałach czasu i są zorientowane na cel). Z kolei mianem systemów działań określa się elementy takie jak uczestnicy systemu społecznego, cele uczestników, narzędzie (procesy, władza), zasady (definiujące co, kiedy, gdzie, jak i dla kogo jest dozwolone), społeczność, podział pracy oraz interakcje pomiędzy elementami (Blackler, Crump, and McDonald, 2000, p. 130; Park, Cho, Yoon, and Han, 2013, p. 792). W badaniach proponuje się, aby organizacje ujmować jako nachodzące na siebie systemy działań, tj. sieci działań (lub też wspólnoty działań). Dopuszcza się, aby takie społeczności były „luźno” definiowane w kategoriach zakresu, w jakim członkowie rozpoznają wspólne priorytety w pracy, pracują użytkując wspólną infrastrukturę (np. technologiczną) oraz wspierają nawzajem własne działania (Blackler, Crump, and McDonald, 2000, p. 131).

<sup>2</sup> Zdarza się, iż obiekty działań są definiowane w sposób bardziej jednoznaczny, przykładowym takim obiektem może być uruchomienie samolotu oraz jego naprawa (Engeström, Puonti, and Seppänen, 2001). Ogólna tendencja jest jednak taka, że systemy działań stają się coraz bardziej złożone i współzależne, a przedmioty działań bardziej abstrakcyjne i wyłaniające się (Blackler, Crump, and McDonald, 2000, p. 128-130).

gospodarczych). Obiekt działań występuje tu jako jednostka w sposób ciągle konstruowana przez wiele podmiotów biorących udział w systemie (sieci) działań, a ważnym zagadnieniem staje się znalezienie przestrzeni dla interakcji, która ułatwia znalezienie wzajemnie akceptowanych sposobów pracy i synchronizowania pomiędzy zaangażowanymi. Z uwagi na późniejsze omówienie roli sprzeczności podkreślić należy w tym miejscu to, że ekspansja nie implikuje za sobą nagłego zerwania z przeszłością i zastąpienia raz na zawsze istniejącego obiektu nowym, ona transcenduje i zachowuje poprzednie warstwy obiektu (Engeström, Puonti, and Seppanen, 2001, p. 154-182). Budowanie dualnych układów sieciowych poprzez na przykład uzupełnianie bazy dobrze znanych kooperantów o nowych, niejednokrotnie usytuowanych w znacznej odległości geograficznej, może prowadzić wymuszania odmiennego sposobu pracy w organizacji wbrew temu, że dotychczasowy został dobrze zaadaptowany (Whittington, Owen-Smith, and Powell, 2009; szerz. Pyka, i Janiszewski, 2012). Teoria działań jest mocno skoncentrowana na uczeniu się (tzw. ekspansywnym), ale w przeciwieństwie do klasycznych teorii traktujących o wiedzy organizacyjnej, zwraca uwagę na to, iż proces tworzenia się wiedzy nie jest wolny od napięć (Blackler, Crump, and McDonald, 2000)<sup>3</sup>.

Z punktu widzenia podejścia uczenia się ekspansywnego stwierdza się pewną tautologiczność u Nonaki i Takeuchiego (Nonaka, and Takeuchi, 1995), którzy prezentowali jako konieczną konwersję wiedzy cichej i jawnej bez wyjaśnienia „dlaczego”. Jednocześnie, wnioskuje się, przedstawili swój model tworzenia wiedzy jako uniwersalny i wzorcowy bez próby podjęcia dyskusji nad normatywnymi oczekiwaniami, bardzo zróżnicowanymi i zmieniającymi się w czasie, które kształtują i ograniczają uczenie się ludzi. Uczenie ekspansywne zaleca badanie różnic pomiędzy zamierzeniami co do tego jak proces uczenia się powinien zachodzić, a tym jak faktycznie zachodzi. W przypadku Nonaki i Takeuchiego uznaje się pośrednie uwzględnienie roli intencjonalnej instrukcji pod postacią organizacyjnych warunków tworzonych przez zarządzających (organizacyjna intencja, autonomia, fluktuacja i kreatywny chaos, redundancja, wymagana różnorodność, kontekst – *Ba*). Umożliwiają one kreowanie wiedzy i mogą być traktowane jako charakteryzujące jakość intencjonalnej instrukcji (Engeström, and Sarnino, 2012, p. 49-50). Warunki te wraz z próbą przechodzenie od sieci interpersonalnych do międzyorganizacyjnych (opartych na więziach silnych lub dualnych) ulegają zmianie i tym samym należy się spodziewać zmian w procesach tworzenia wiedzy.

---

<sup>3</sup> W przeciwieństwie do teorii uczenia się społecznego, które kładzie duży nacisk na rolę tożsamości i społeczności, teoria działań akcentuje spojrzenie na zewnątrz i transformacyjną rolę wysiłków podejmowanych w ramach współpracy. Warunkiem rozwoju tutaj jest to, aby poprzez działania ludzie reinterpretowali ich otoczenie, przekształcali ich działania, a na końcu zmieniali siebie (Blackler, Crump, and McDonald, 2000, p. 147). Studiowanie systemów działań w sytuacjach zmian wewnętrznych oraz zewnętrznych uznaje się za skuteczny sposób opisywania procesów uczenia się wskazując przy tym zwłaszcza dwie składowe systemów pod postacią wyłaniających się zasad i podziału pracy jako adekwatnych dla definiowania uczenia się (zespołowego) jako procesu (Park, Cho, Yoon, and Han, 2013, p. 791).

Sprzeczności mogą przykładowo zachodzić pomiędzy dążeniami do których, w jakiś sposób przywykliśmy (np. doraźne naprawianie problemów), a nowym podejściem, które próbuje się wprowadzić (zbudowanie współpracy sieciowej, które wymaga długotrwałego wysiłku). Na ich wystąpienie mogą również mieć wpływ wydarzenia zewnętrzne, np. kryzys gospodarczy i dyskusja publiczna nad możliwościami poprawy. Innego typu problemy mogą wynikać przykładowo w sytuacji szukania uzasadnień dla współpracy sieciowej (uzyskane korzyści z sieci w porównaniu do sytuacji kiedy nie byłoby jej) gdy dla niektórych przynajmniej podmiotów bardziej liczy się ich interes aniżeli interes całości. Sytuacje, które mogą pojawiać się w trakcie rozwijania systemu/sieci działań, mogą dotyczyć także napięć, jakie będą powstawać pomiędzy dążeniem do narzucenia odgórnych reguł postępowania, a brakiem przekonania do nich po stronie wykonawców (Toviainen, 2007). Przykładem zaprzeczeń towarzyszących uczeniu ekspansywnemu może być także dążenie do długookresowych form partnerstwa i zaufania przez pracowników zatrudnionych w projekcie na krótki okres, próby wspólnego ustalania celów np. przez MSP i organizacje publiczne przy jednoczesnym przywiązaniu organizacji publicznych do własnych koncepcji, czy zakładanie finansowania usług ze środków publicznych w momencie gdy może to prowadzić w świetle istniejących regulacji do zakłócenia konkurencji (Kallio, and Lappalainen, 2013). Jak można dostrzec istnieje wiele obszarów, w których, wraz z zachodzącymi procesami uczenia się, może dochodzić do różnego rodzaju konfliktów. Dla próby rozważenia tej problematyki z punktu widzenia sieci dualnych istotne jest również to, że wraz z rozwojem systemu/sieci działań, możliwe jest wyróżnianie obiektów działań na różnych poziomach. Wtedy rozwiązywanie problemów na jednym poziomie wpływa na podejście i postawy wobec zaprzeczeń na innym poziomie. W badaniu Toivoinen (Toivoinen, 2007) spotkania mające na celu powołanie do życia klubu, budowanego z myślą o pokonaniu trudności wynikających z recesji gospodarczej, sprzyjały uczeniu na poziomie sieci, który jednak okazywał się nie wystarczający do tego, aby pracownicy byli umotywowani do wprowadzania w życie koncepcji. Konieczne było rozstrzygnięcie kwestii tego nad czym powinni pracować zaangażowani, tzn. dopiero wymiana wiedzy towarzysząca koncentracji na materialnym obiekcie działań stworzyła warunki do wytworzenia zaufania w sytuacji kiedy nie zamierzano narzucać rozwiązań poprzez procedury. Było ono niezbędne również z uwagi na problem wyłaniający się na poziomie pomiędzy sieciowym a produkcyjnym, w badaniu określonym jako projektowy, w którym dyskusji nad poszerzaniem obszaru działań (np. system dostaw zamiast dostarczania części i komponentów oraz projektowanie produktów i innowacji zamiast tylko wytwarzania) towarzyszyły spory o dystrybucję korzyści pomiędzy siecią a indywidualnymi podmiotami. Obecne były również próby zdefiniowania tego co faktycznie jest wartością dodaną współpracy w sieci w sytuacji kiedy wiadomo, że to co zostanie wprowadzone w życie nie będzie identyczne z wcześniejszymi wyidealizowanymi planami. Niezwykle istotne dla powodzenia było także to, iż wizje i ideały na poziomie sieci zostały przyjęte przez pracowników, którzy zdecydowanie opowiedzieli się za kontynuowaniem

pracy w zespołach, nawet pomimo czasochłonności przyjętego sposobu pracy. Umożliwiło to, aby kreatywne działania jednostek produkcyjnych mogły się przyczynić do uczenia się na poziomie sieci. Z drugiej strony świadomość zachodzących procesów po stronie pracowników i zaangażowanie we współpracę sprawiła, iż zaczęli oni odczuwać swojego rodzaju upelnomocnienie wypowiadając się poza obszarem swoich kompetencji i zakresu odpowiedzialności (Toivoinen, 2007, p. 349-353). Wydaje się więc uprawnione, aby w ten sam sposób zastanowić się nad uczeniem zachodzącym w sieciach zbudowanych z więzi słabych oraz więzi silnych składających się na układ dualny. Można przy tym zadać pytanie czy i ewentualnie kiedy ich komplementarne oddziaływanie na kompetencję innowacyjną firmy może zostać osłabione.

### 3. Obiekty działań w sieciach dualnych – implikacje dla kreowania wiedzy

Poradzenie sobie z obiektami działań częściowo danymi, ale także częściowo wyłaniającymi się, wymaga odpowiednich zmian, jak również właściwego ich wprowadzania, zgodnie z założeniem teorii działań traktującym organizację jako dystrybuowany, zdecentralizowany i emergentny system wiedzy (Blackler, Crump, and McDonald 2000, p. 147). Sieć dualna pozwala firmie wiodącej na to, aby radzić sobie z terażniejszością i w tym samym czasie unikać inercji poprzez wykazywanie elastycznej postawy wobec innowacyjnych rozwiązań technologicznych, heterogenicznych kooperantów oraz nowych trendów rynkowych. Zgodnie z wcześniejszymi uwagami można dostrzec, iż potraktowanie sieci dualnych jako obiektu działań pozwala uzupełnić teorię tworzenia wiedzy w sieciach o aspekty związane z problematyką konfliktu. Wartościowe jest także uwzględnienie tego, iż wymienione konflikty, na przykład pomiędzy nowo kształtującym się obiektem działań, a starymi sposobami podejmowania różnych aktywności, można odnieść do różnych poziomów prowadzenia analizy. Wynika to stąd, że teoria działań dostarcza narzędzi konceptualnych, aby eksplorować poziomy uczenia się, które są konstruowane przez uczestników w konkretnym działaniu skoncentrowanym na różnych obiektach współpracy oraz ciągle podlegają zmianie jako kontekst współpracy. Mając na uwadze powyższe uwagi warto przyjrzeć się zależnościom jakie zachodzą w momencie gdy dąży się do wykorzystania silnych więzi międzyorganizacyjnych budowanych na bazie więzi interpersonalnych w układzie rozbudowywanych sieci dualnych.<sup>4</sup> Badania nad siłą więzi w uwarunkowaniach

---

<sup>4</sup> Silne więzi poprzez to, że zachęcają do wzajemności, przyjmowania długoterminowej perspektywy i wspólnego rozwiązywania problemów podmiotom powiązanym w ten sposób umożliwiają otrzymywanie stale napływających idei i technologicznych innowacji, a także gwarantują możliwość otrzymania operacyjnego wsparcia. Jednakże ich zbyt duża liczba może bardziej zagrozić innowacji niż ją wspomóc (w rezultacie m. in. znajdowania się pod wpływem tych samych inspiracji, utraty z pola widzenia wyłaniających się dopiero grup klientów). Stąd wykazuje się konieczność ich uzupełniania o więzi słabe,

międzyorganizacyjnych są w sposób samoistny wielopoziomowe, często przyświeca im cel głębszego zrozumienia wpływu ze strony zmiennych na poziomie diady i sieci na wynik na innowacjach osiągną przez organizację (Capaldo, 2007).

Z punktu widzenia zastosowania teorii działań jako interesujące w omawianej tematyce można uznać następujące założenia o wzajemnym wzmacnianiu się relacji interpersonalnych i międzyorganizacyjnych, tj. z jednej strony zaufanie w relacjach między jednostkami wpływa na wzrost siły relacji między organizacjami, a z drugiej strony odwzajemniane relacje między organizacjami pociągają za sobą powstanie/wzmocnienie tzw. społecznej zawartości pomiędzy jednostkami, które są odpowiedzialne za kontakty pomiędzy organizacjami. Przy okazji analiz dotyczących siły więzi (interpersonalnych i międzyorganizacyjnych) przyjmuję się także, że partnerzy zaangażowani w relacje diadowe oparte na tym samym rodzaju relacji (silnej lub słabej) zachowują się homogenicznie, jednocześnie zachowanie partnerów powiązanych więziami silnymi jest różne od sposobu zachowania się partnerów powiązanych słabymi więziami (Capaldo, 2007, s. 588). Nałożenie na siebie perspektywy sieciowej i prezentowanej przez teorię działań pozwala na zauważenie kilku interesujących aspektów:

- 1) w przypadku kiedy obiekt uczenia się będzie w przybliżeniu definiowany jako wzmacnianie przepływów podobnych idei między kooperantami, to budowie sieci dualnej powinno towarzyszyć pojawienie się pierwszych wniosków na temat innych sposobów funkcjonowania. Jeżeli w dalszym ciągu będzie się utrzymywał stary styl funkcjonowania oparty na dobieraniu partnerów pasujących do swoistej filozofii działania organizacji, może to prowadzić albo do odrzucenia potencjału dla nowości oferowanego przez peryferie albo obniżenia zaufania wynikającego z wiary w kompetencje (zaufanie związane z brakiem możliwości spełnienia kolejnej prośby mogącej powodować odrzuceniem będzie utrzymane) jak i obniżenia zaangażowania zasobowego i tym samym obniżenia siły więzi. W pierwszym przypadku teoria działań skłania do zadania pytania o rodzaj argumentów, jakich musiałyby dostarczyć peryferia aby pod ich wpływem doszło do zmiany obiektu działań, która de facto może odbywać się w obliczu konieczności pokonywania sprzeczności i konfliktu jak wskazuje punkt drugi. Może to prowadzić do opisywanej w literaturze (np. Capaldo, 2007) sytuacji, w której potencjał do generowania pomysłów nie idzie w parze z możliwością do ich implementowania. Brak wprowadzania w życie rozwiązań może wynikać także z prostego braku akceptacji napływających nowych informacji. Rozważenie kwestii warunków, w jakich peryferie mogą faktycznie wzbogacać zasoby wiedzy w sieci, jest o tyle ważne, gdyż w sytuacji kiedy dla rozwijania

---

aby w ten sposób ko-egzystowały obok siebie okazje do eksploatacji i eksploracji wiedzy. Peryferie zapewniają z kolei większe zróżnicowanie podmiotów w sieciach, co według ustaleń badaczy przekłada się następnie na potencjał do generowania innowacji. Sieć dualna miałaby pozwolić firmie polegać na wąskim gronie długoterminowych i zaufanych kooperantów przy jednoczesnej szansie eksplorowania wiedzy z odległych rynków (Capaldo, 2007).

głębszej wiedzy wzajemnej rekomenduje się udział podmiotów zewnętrznych, to w przypadku braku akceptacji takiej wiedzy i podtrzymania siły więzi, rekomendacja tego typu pozostanie nietrafiona. Koszty takich decyzji mogą być jeszcze większe gdy uwzględni się to, iż aby układ dualny mógł rozwijać się zgodnie z zamierzeniami, od sieci więzi silnych mogą być stopniowo wprowadzane nowe podmioty, posiadające odpowiednie kompetencje do tego, aby wykorzystać sygnały napływające z peryferii. Fakt konieczności uzgadniania obiektu działań w warunkach jego wyłaniania się na tle rozwiązań stosowanych dotychczas może oznaczać konieczność poniesienia wysokich kosztów inwestycji w aktywa specyficzne;

- 2) aby uczenie się na poziomie sieci mogło mieć przełożenie na wyniki jednostek konieczne jest także ich zaangażowanie, aby uznały możliwość wprowadzenia nowych pomysłów. W sytuacji konfliktów towarzyszących kształtowaniu się obiektu działań powstaje pytanie, czy dalej można uważać, że zaufanie wypracowane na poziomie organizacyjnym będzie wzmacniać to wynikające z relacji interpersonalnych. W przypadku rozdźwięku na tym polu w sferze relacji interpersonalnych mogą pojawić się pośrednicy w większym stopniu skoncentrowani na budowaniu kapitału społecznego na potrzeby własne, a nie związanego z szansą uzyskiwania korzyści na poziomie firmy. Silne więzi świadczą o możliwości podejmowania decyzji związanej z zaangażowaniem większej ilości zasobów i dostarczaniem dodatkowych informacji. Pojawiające się pytanie dotyczy tego, w jaki sposób informacje będą dystrybuowane w sieci więzi silnych w sytuacji kiedy mogą pojawiać się okazje ich wykorzystania na rynkach, gdzie działają kooperanci stanowiący dla organizacji peryferie. Warto zauważyć, iż teoria działań powoduje refleksję nad dodatkowymi powodami dla których jednostki mogą starać się wykorzystywać sprzyjające układy sieciowe – jak zauważyła Toivoinen (Toivoinen, 2007) rozbudowaniu obiektu działań może towarzyszyć uaktywnienie się pracowników dążących do poszerzenia zakresu swojej władzy i kompetencji;
- 3) w teorii sieci dualnych nowe informacje napływające ze słabo powiązanych peryferii mają prowadzić do szybszej akumulacji indywidualnych umiejętności i organizacyjnych kompetencji w zarządzaniu relacjami między firmami, przyjmowania różnych podejść do rozwiązywania problemów. W ten sposób powstający układ dualny ma zapewnić różnorodność i pozwolić na uniknięcie redundancji, podczas gdy wyeksponowanie na napływanie ciągle podobnych informacji i wiedzy sprawia, iż trudniej jest być na bieżąco z nową wiedzą technologiczną, społeczną i gospodarczą. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że redundancja implikuje za sobą posiadanie pewnej nadmiarowej wiedzy, która nie jest jednak bezcelowa, a ma służyć komunikowaniu się ludzi z różnego otoczenia (Nonaka, and Takeuchi, 2000). Wydaje się, iż budowa zwiększonej elastyczności wewnętrznych procedur i rutyn interakcji międzyorganizacyjnych powiązana ze zwiększonym dążeniem do szukania nowych



klientów wydłużając czas wprowadzania nowości na rynek sprawi, iż grupy skoncentrowane na wcześniej rozwijanych grupach produktów mogą odmówić wzięcia udziału w procesie uczenia się nowych rozwiązań. Aby w dalszym ciągu wykorzystać ich znaczenie i zachować poziom redundancji niezbędny do komunikowania się jednostek wewnątrz rdzenia układu dualnego rozwiązaniem może być wydzielenie grup pracowników realizujących oddzielnie obsługę nowych i starych produktów, co jednak wydaje się nie do końca rozwiązywać problem ograniczonego przepływu informacji i wiedzy w sieciach. Alternatywnie, na drodze poszukiwania odpowiednich zasad norm działania i podziału pracy dążenie do zachowania równowagi pomiędzy eksploracją a eksploatacją może być prowadzone na bazie koncepcji równowagi punktowej, tj. naprzemiennego, aczkolwiek kontrolowanego i faktycznie zachodzącego, koncentrowania się na zadaniach znanych i nowych (Gupta, Smith, and Shalley, 2006). Jednocześnie warto w tym momencie podkreślić, iż co do zasady koncepcja uczenia ekspansywnego nie jest zainteresowana eksploatacją lub eksploracją nowej wiedzy, lecz kreowaniem nowego modelu działań, który koncepcyjnie i praktycznie w lepszy sposób koresponduje ze zmieniającym się otoczeniem (Kallio, and Lappalainen, 2015, p. 143-144). W tym miejscu z kolei przy zastosowaniu szczególnie wybiórczego odwoływania się do zasobów wiedzy peryferii nie sposób wykluczyć, iż pomiędzy aktorami tam zlokalizowani pojawiają się powiązania, które umożliwią im zajęcie wspólnego stanowiska wobec firmy wiodącej z centrum układu dualnego i tym samym ograniczą jej możliwości przetargowe (Burt, 2005). Poszukiwanie obiektu działań zatem może trwać w dalszym ciągu.

#### **4. Podsumowanie**

Istotność usieciowionych działań jest szeroko rozpowszechniona w literaturze na temat uczenia się w organizacjach, a pole zainteresowań poszerza się, z diadowych relacji na relacje pomiędzy organizacjami, a w końcu na sieciowe (pomiędzy grupami organizacji). Engeström określa to jako ko-konfigurację, która wymaga ciągłej wymiany pomiędzy organizacjami, klientami, użytkownikami i innymi interesariuszami (Kallio, and Lappalainen, 2015, p. 143-144). Jednocześnie Kallio i Lappalainen (Kallio, and Lappalainen, 2015, p. 143-144) zwracają uwagę na to, że istnieje różnica między uczeniem pomiędzy organizacjami a uczeniem w sieci, którą stanowi wspólny cel konieczny dla sieci. Uczenie ekspansywne, jako podejście społeczno-kulturowe akcentujące zaangażowanie jednostek w konstrukcję rzeczywistości społecznej, koncentruje się nie tyle na wewnętrznym przetwarzaniu wiedzy przez jednostki, czy na strukturach lub wynikach działań, co na procesach społecznych uczenia i różnych kolektywnych sposobach rozwijania i organizowania (Kallio, and Lappalainen, 2015, p. 143-

144). Aby dać odpowiedź na pytanie jak zachodzi uczenie kolektywne należy przyjrzeć się temu co ludzie robią, jak i z kim współpracują. Należy zaznaczyć, że badaniu organizacji jako systemów/sieci działań towarzyszy trudność wynikająca z podziału pracy, która sprawia, że rozumienie przez uczestników powiązań pomiędzy ich działaniami a systemem działań może być ograniczone. Ponieważ zróżnicowanie pomiędzy jednostkami i grupami jest nie do uniknięcia w systemie/sieci działań dowolnego rozmiaru, to wraz z tym jak systemy/sieci działań stają się bardziej improwizowane i płynne, a ustanowione priorytety i relacje poluzniają się i mogą zostać przeformowane, organizacje złożone mogą łatwo zostać zdefragmentaryzowane (Blackler, Crump, and McDonald, 2000, p. 129-130). Ryzyko powyższego typu dla omawianych w tekście artykułu sieci dualnych niesie ze sobą wątpliwości co do tego na ile sprawne funkcjonowanie układów dualnych będzie możliwe w praktyce. Badanie procesu ich tworzenia i osiągania (lub nie) zamierzonych rezultatów przy wsparciu aparatury pojęciowej oferowanej przez teorię działań wydaje się propozycją wartą uwagi w kontekście przyszłych projektów badawczych.

## Bibliografia

1. Blackler, F., Crump, N., and McDonald, S. (2000). Organizing processes in complex activity networks. In D. Nicolini, S. Gherardi, and D. Yanow (eds.), *Knowing in organizations. A practice-based approach*. Armonk, NY: ME Sharpe.
2. Burt, R. (2005). *Brokerage & closure*. New York: Oxford University Press.
3. Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive capability. *Strategic Management Journal*, 28, p. 585-608, doi: 10.1002/smj.621.
4. Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
5. Engeström, Y., Puonti, A., and Seppanen, L. (2001). Spatial and temporal expansion of the Object as a challenge for reorganizing work. In D. Nicolini, S. Gherardi, and D. Yanow (eds.), *Knowing in organizations. A practice-based approach*. Armonk, NY: ME Sharpe.
6. Engeström, Y., and Sannino, A. (2012). Whatever happened to process theories of learning. *Learning, Culture and Social Interaction*. p. 45-56.
7. Fleming, L., King III, Ch., and Juda, A.I. (2007), Small worlds and regional innovation, *Organization Science*, 18, 6, p. 938-954.
8. Gupta, A.K., Smith, K.G., and Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 4, p. 693-706.

9. Kallio, K., and Lappalainen, I. (2015). Organizational learning in an innovation network: Enhancing the agency of public service organizations. *Journal of Service Theory and Practice*, 25, 2, p. 140-161, doi: 10.1108/JSTP-09-2013-0198.
10. Nonaka, I., and Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Poltext.
11. Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50, p. 100-130.
12. Park, S., Cho, Y., Won Yoon, S., and Han, H. (2013). Comparing team learning approaches through the lens of activity theory. *European Journal of Training and Development*, 37, 9, p. 788-810, doi: 10.1108/EJTD-04-2013-0048.
13. Pyka, J., i Janiszewski, A. (2012). Transfer innowacji w usieciowionej gospodarce globalnej. *Organizacja i Zarządzanie*, 4, s. 119-132.
14. Soh, P.-H. (2010). Network patterns and competitive advantage before the emergence of a dominant design. *Strategic Management Journal*, 4, p. 438-461, doi: 10.1002/smj.819.
15. Toiviainen, H. (2007). Inter-organizational learning across levels: an object-oriented approach. *Journal of Workplace Learning*, 19, 6, p. 343-358, doi: 10.1108/13665620710777093.
16. Whittington, K.B., Owen-Smith, J., and Powell, W.W. (2009). Networks, propinquity and innovation in knowledge – intensive industries. *Administrative Science Quarterly*, 1, p. 90-122.