

JUSTYNA ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA**Katedra Zarządzania Strategicznego
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**

WPŁYW ORIENTACJI CZASOWEJ KADRY KIEROWNICZEJ NA ROZWÓJ ORGANIZACJI SIECIOWYCH

Opiniodawca: **prof. dr hab. Jan Lichtarski**

W obecnych warunkach konkurowania wyznacznikami sukcesu organizacji są jakość sieci, którą współtworzy oraz zajmowana w niej pozycja. Celem artykułu jest analiza potencjalnego wpływu indywidualnej orientacji czasowej menedżera na skuteczne i efektywne współtworzenie organizacji sieciowych. Budowa sieci oraz jej utrzymywanie wymaga znacznego poświęcenia, zazwyczaj przypadającego na początkowy okres uczestnictwa. W artykule wskazano, że menedżerowie zorientowani krótkookresowo, oceniający okazje w krótkiej perspektywie czasu, będą wykazywać mniejszą skłonność do ryzyka i wyrzeczeń. Zjawisko to może stanowić istotną barierę w uczestniczeniu w sieci, a tym bardziej w jej tworzeniu. Tylko firmy o ponadprzeciętnych zdolnościach relacyjnych budowanych w perspektywie długookresowej są w stanie pełnić rolę integratora lub architekta sieci.

1. Wprowadzenie

Nie ulega kwestii, że ludzie różnią się ze względu na cechy psychologiczne, takie jak inteligencja, skłonność do ryzyka, optymizm, pewność siebie itp. Cechy te mają wpływ na podejmowane decyzje i dokonywane wybory. Problem ten nabiera szczególnego charakteru w przypadku decyzji menedżerów na najwyższym szczeblu zarządzania organizacją gospodarczą. Osobowość menedżera jest kluczowym zagadnieniem w literaturze dotyczącej przywództwa [np. 18], jednak w kontekście budowy konkretnych modeli biznesowych oraz dokonywanych specyficznych wyborów strategicznych problem ten jest poruszany dość rzadko.

Za najbardziej efektywny sposób tworzenia wartości uznaje się obecnie w literaturze przedmiotu sieci współpracujących przedsiębiorstw i innych

organizacji. Potencjał sieci jest w tym zakresie bezsprzecznie ogromny, jednak wiąże się z koniecznością zmiany filozofii prowadzenia biznesu, w tym akceptacji współzależności wskutek odchudzania przedsiębiorstwa, budowy kultury zaufania wobec partnerów, a przede wszystkim wyrzeczenia się oportunistycznego i docenienia korzyści długookresowych w miejsce krótkookresowych, najczęściej osiągniętych kosztem kontrahentów. Korzyści czerpane z uczestnictwa w sieci zależą od zajmowanej pozycji, a ta w ogromnym stopniu jest zdeterminowana reputacją budowaną w długiej perspektywie czasowej.

Celem artykułu jest podkreślenie wpływu indywidualnej orientacji czasowej menedżera, zaliczanej do jednej z cech osobowościowych człowieka, na skuteczne i efektywne współtworzenie organizacji sieciowych. Ze względu na złożoność zjawiska sieciowości oraz uwarunkowań wyborów strategicznych, zorientowanie czasowe kadry kierowniczej niewątpliwie nie jest jedynym czynnikiem przesądzającym o skłonności organizacji do tworzenia długookresowych relacji zewnętrznych. Można jednak przypuszczać, że indywidualne predyspozycje menedżerów wywierają istotny wpływ na zdolności organizacyjne. Ma to szczególne znaczenie w rozwoju zdolności sieciowych organizacji uwarunkowanych między innymi umiejętnością analizy i oceny relacji w sieci w długim okresie. Przyjęte podejście jest zgodne z behawioralną teorią firmy R. Cyerta i J. Marcha, według której zachowania menedżerów znajdują odzwierciedlenie w zachowaniach organizacyjnych [3]. Istotnym przy tym założeniem wskazanej teorii jest ponadto ograniczony racjonalizm decydentów, uzasadniony przez H. Simona [13].

2. Istota i znaczenie indywidualnej orientacji czasowej menedżerów

Zdaniem psychologów percepcja czasu odgrywa fundamentalną rolę w wyborze celów oraz motywacji i dążeniu do ich osiągnięcia [19, s. 1272]. Czasowy horyzont człowieka (perspektywa czasowa) z psychologicznego punktu widzenia wyznaczony jest przez najdalej wysunięte w przyszłość zadanie, planowane w teraźniejszości. Wiąże się z ekstrapolacją przyszłości i oceną przyszłych konsekwencji bieżących działań. Indywidualna orientacja w stosunku do przyszłości może różnić się w szczególności w kategoriach relatywnej kognitywnej dominacji bliskiej przyszłości w stosunku do odległej. Osoba z relatywnie „bliską” perspektywą przyszłości przewiduje wystąpienie najważniejszych zdarzeń znacznie wcześniej niż osoby z odległym horyzontem czasu. Sposób percepcji przyszłości determinuje teraźniejsze zachowanie człowieka.

Istotny wpływ indywidualnej orientacji czasowej menedżera na horyzont planowania strategicznego w organizacji gospodarczej został wykazany

w badaniach T.K. Dasa [5; 6]. Decydenci z indywidualną orientacją krótkookresową preferują krótszy horyzont planowania niż menedżerowie z orientacją długookresową. Subiektywna percepcja przyszłości jest zatem istotną determinantą procesu strategicznego planowania, rzadko jednak wskazywaną w literaturze zarządzania strategicznego, mimo podkreślanego znaczenia myślenia strategicznego w przedsiębiorstwie. Jest to o tyle zastanawiające, że horyzont planowania organizacji jest istotną częścią każdej strategii i wyznaczanych celów strategicznych. Wyrażony jako okres powinien być wystarczająco długi, aby było możliwe osiągnięcie oczekiwanego wzrostu i jednocześnie na tyle krótki, aby plan nie był zbyt ogólnikowy i mało konkretny. Innymi słowy horyzont czasu planowania może być postrzegany jako granica oddzielająca przyszłość przewidywalną od nieprzewidywalnej.

Orientacja czasowa menedżera ma znaczenie nie tylko w planowaniu strategicznym i wyznaczaniu horyzontu planowania organizacji. Ma ona ogromne znaczenie w kształtowaniu stosunku do innych osób oraz w wyborze preferowanego sposobu osiągnięcia korzyści. Wyznacza zatem przyjęty przez menedżera zbiór norm społecznych.

Zgodnie z teorią wymiany społecznej ludzie w wyniku wzajemnej interakcji emitują zachowania, tworząc wzajemne „produkty” dla każdej strony lub wzajemne zobowiązania. P.M. Blau określił istotę wymiany społecznej jako „*dobrowolne działania jednostek motywowane przez nagrody, których wniesienia oczekują i które zwykle są przez innych wnoszone*” [2, s. 91]. Interakcje we wzajemnych relacjach i grupach są działaniem dążącym do maksymalizacji wynagrodzenia i minimalizacji kosztów (nie koniecznie w rozumieniu ekonomicznym). Przez wynagrodzenie rozumie się wszystko, co danej osobie wydaje się cenne (wartościowe), względnie przeżywane jest przez nią jako przyjemność. Koszty wyrażają wszelkie przeszkody, jakie musi pokonać osoba, aby funkcjonować. Wejście w powiązanie i interakcje zachodzące wewnątrz relacji zależą od oczekiwanej jakości osiągniętych wyników netto, co określone jest za pomocą różnicy między wynagrodzeniem i kosztami. Dobrowolna relacja będzie tak długo utrzymywana przez daną osobę, dopóty dostarcza ona jej zadawalających wyników. Ich ocena zależeć będzie od przyjętego przez nią horyzontu czasowego, w którym ma nastąpić maksymalizacja zysków. Istotnym warunkiem utrzymania relacji jest także zapewnienie partnerowi zadawalających wyników [16, s. 73]. Podstawowym elementem bliższych więzi społecznych jest długodystansowa trwałość [17, s. 83].

Teoria wymiany społecznej, w wariacie uogólnionym (*generalized exchange*) poddaje analizie także wymianę w grupie, w której występuje co najmniej trzech partnerów. Kluczową cechą odróżniającą taką wymianę od wymiany w relacji dwustronnej jest brak bezpośredniej korespondencji pomiędzy daniem i braniem, co rzutuje na mniejszą motywację do odwzajemniania

otrzymywanych korzyści i zwiększa ryzyko wyłudzenia. Dlatego w takim układzie potrzeba zaufania i solidarności staje się jeszcze większa niż dzieje się to w przypadku wymiany między dwoma uczestnikami.

Z orientacją czasową wiąże się zatem przyjęcie określonych norm zachowania. Według „Popularnej Encyklopedii Powszechnej” norma to „ustalona, ogólnie przyjęta zasada, reguła, wzór, przepis; w etyce zasada postępowania, dyrektywa oznaczająca obowiązek określonego zachowania się w danej sytuacji przez odwołanie się do przyjętych ocen i wartości moralnych.” [12, s. 249]. Normy mogą zasadniczo być odmienne w zależności od przyjętego sposobu realizacji celów jednostkowych lub zbiorowych.

3. Wpływ orientacji czasowej menedżerów na relacje zewnętrzne organizacji

Podtrzymując założenie wynikające z behawioralnej teorii firmy, można przypuszczać, że orientacja czasowa menedżera i wynikające umiejętności budowy więzi społecznych znajdą pośrednie odzwierciedlenie w organizacyjnych zewnętrznych relacjach ekonomicznych (zob. rys. 1)¹.



Rys. 1. Poziomy konceptualizacji orientacji czasowej organizacji
Źródło: opracowanie własne.

¹ Zgodnie z teorią R. Cyerta i J. Marcha organizacja jest koalicją interesariuszy, dlatego ostateczne wybory organizacyjne mogą podlegać wpływom szerszej grupie jednostek lub subkoalicji [3, s. 84-83].

W tym kontekście, na bazie teorii kontraktów relacyjnych I.R. Macneil'a [10] wyróżnia się zorientowanie krótkookresowe odpowiadające podejściu transakcyjnemu i długookresowe związane z podejściem relacyjnym. W pierwszym przypadku oczekuje się od uczestników wymiany dążenia do realizacji tylko własnych interesów, stąd będą oni przyjmować strategię konkurencyjnej interakcji w stosunku do kontrahentów, zachowując swoją nienaruszoną autonomię. Zachowania w wymianie relacyjnej będą kierować się zgoła odmiennymi normami, opierającymi się na oczekiwaniu wzajemności i dążeniu do realizowania interesu relacji pojmowanej jako całość. Obydwa typy oczekiwanych zachowań stanowią zatem określone normy, z tą jednak różnicą, iż zorientowane w przeciwnych kierunkach.

W podejściu transakcyjnym istotna jest każdorazowa wymiana ekonomiczna (transakcja) odznaczająca się ograniczoną komunikacją i wąskim zakresem interakcji. Tożsamość stron jest tu ignorowana, a ewentualna wytworzona relacja zazwyczaj słaba.

W podejściu relacyjnym każda transakcja jest rozpatrywana w kategoriach historii wymiany i jej antycypowanej przyszłości. Podstawy przyszłej współpracy mogą być poparte szczegółowymi lub ogólnymi założeniami, zaufaniem i planowaniem. Można także oczekiwać, iż uczestnicy wymiany relacyjnej będą czerpać złożoną, osobistą i nieekonomiczną satysfakcję, angażując się w wymianę. Kluczowym warunkiem przesunięcia wymiany w kierunku bliższych stosunków jest dążenie stron relacji do jej kontynuacji w przyszłości. Wymiana relacyjna ściśle wiąże się z postrzeganą perspektywą w przyszłości. Odwołuje się do długookresowej orientacji w stosunku do relacji – rozumianej jako *chęć poświęcania krótkoterminowych korzyści na rzecz realizowania długoterminowych celów*. Długookresowa orientacja jest oparta na założeniu, że relacja jest stabilna i będzie trwać wystarczająco długo, aby strony osiągnęły swoje długoterminowe korzyści. Rozszerzenie horyzontu czasowego wymiany w relacji jest jednym z mechanizmów powstrzymujących strony od zachowań oportunistycznych.

Orientacja długookresowa organizacji warunkuje rozwój norm społecznych zgodnych z podejściem relacyjnym (zob. rys. 2). Stanowią one serię częściowo pokrywających się i spójnych reguł postępowania zachowań, takich jak [15, s. 96]:

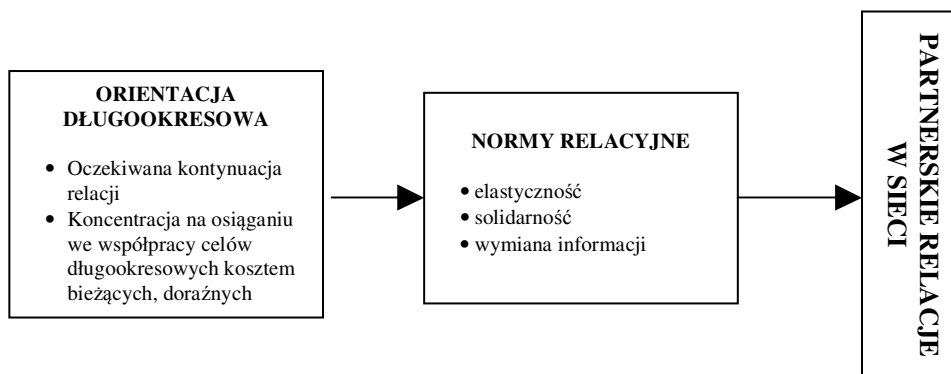
- elastyczność,
- solidarność,
- wymiana informacji.

Istnienie i rozwijanie norm relacyjnych w związkach strategicznie istotnych dla uczestników wymiany ma swój ekonomiczny wymiar w postaci wyższej wartości, będącej efektem wspólnych działań [15, s. 98].

Ze względu na bardziej wymagającą sytuację relacji w grupie – zgodnie z wskazaną wyżej teorią wymiany społecznej – w przypadku sieci, zbiór norm społecznych powinien być rozszerzony o kategorie [4]:

- uogólniona wzajemność,
- sankcje społeczne,
- mikroklutura.

Pierwsza odwołuje się do zasady wzajemności, druga ułatwia rozwiązywanie konfliktów, natomiast ostatni mechanizm jest niezbędny do koordynacji wymiany w relacji.



Rys. 2. Wpływ długookresowej orientacji w relacji na rozwój relacji w sieci

Źródło: opracowanie własne.

4. Meta-organizacje i budowa organizacji sieciowych

Odkąd przeniesiono perspektywę organizacji z poziomu przedsiębiorstwa na sieć, można mówić o nowej erze w ewolucji form organizacyjnych związanej z rozwojem meta-organizacji [7, s. 572]. Obejmują one sieć przedsiębiorstw lub innych jednostek prawnie niezależnych, w tym także osoby fizyczne, połączonych systemem wspólnych celów. Nieodłączną cechą organizacji sieciowej jest nieograniczona komunikacja wspomagana nowoczesnymi narzędziami informatyczno-komunikacyjnymi. W ich kształtowaniu coraz większe znaczenie mają struktury heterarchiczne z niskim poziomem władzy formalnej.

Meta-organizacje można porównać do biologicznych superorganizmów, składających się z innych różnorodnych mikroorganizmów współegzystujących, współpracujących i współewoluujących w ramach złożonego układu symbiotycznych relacji, łącznie tworzących większy „nadorganizm” [7, s. 573]. Meta-organizacje odznaczają się specyficzną technologią organizacyjną. Ich uczestników nie łączy władza czy własność. Z tego względu wiele złożonych przedsiębiorstw, kontrolujących inne jednostki poprzez własnościowe pakiety

kontrolne lub umowy zatrudnienia, mimo rozwiniętej sieci wewnętrznej nie spełnia kryteriów meta-organizacji. Z drugiej strony wielu globalnym graczom udaje się pełnić rolę architekta meta-organizacji. Przykładem są sieci podaży utworzone przez Toyotę i Li&Fung oraz społeczności otwartego dostępu (OS – *open source*) Apple i Google. W przeciwieństwie do międzynarodowych korporacji ostatecznym celem sieci nie jest zwiększanie wartości wewnętrznej, zgromadzonej pod wspólnym szyldem całej grupy (maksymalizacja wartości pojedynczej firmy), ale wartość sieci, której jest elementem, czyli maksymalizacja wartości zewnętrznej (biznesowego otoczenia danej firmy).

Wiele przykładów organizacji sieciowych świadczy o istnieniu skutecznego substytutu dla formalnej władzy pozwalającego kreatorom oddziaływać na rozwój sieci. Rolę tę pełni nieformalna władza oparta na ekspertyzie, reputacji, statusie, przywilejach udostępnianych członkom lub kontroli nad kluczowymi zasobami lub technologiami. Istotną cechą organizacji sieciowych jest drugorzędne znaczenie bieżącej wymiany w stosunku do zaufania i dążenia do dalszego uczestnictwa w sieci. Warunkiem dobrze funkcjonujące sieci są normy relacyjne związane z długookresowym podejściem do strategii sieci.

Ta nieformalna władza tworzy asymetryczną zależność, która daje siłę podobną do tej, która wynika z władzy formalnej. Li&Fung lub Toyota kształtują swoją politykę dostaw w sieci równie skutecznie jak centrala w korporacji transnarodowej.

Organizacje sieciowe powstają jako odpowiedź na potrzeby przedsiębiorstw w zakresie realizacji kontroli nad zewnętrznymi partnerami bez posiadania formalnej władzy. Rozwijają się w wielu sektorach przybierając różne formy. W sektorze motoryzacyjnym meta-organizacje działają jako sieci dostawców OEM orkiestrowane centralnie przez producentów OEM. W sektorze IT, platformy dostawców takich jak Microsoft, Apple, Google, SAP czy Cisco rozwijają prosperujące już społeczności, które zazwyczaj składają się z globalnie rozproszonych małych i dużych organizacji, znajdujących się na różnych poziomach wzajemnych interakcji.

Warunkiem niezbędnym do budowy sieci są zdolności relacyjne (określane także mianem sieciowych), oznaczające zdolności organizacji do interakcji z innymi organizacjami. Obejmują skumulowaną wiedzę dotyczącą zarządzania relacjami, niezbędne procedury i systemy oraz specyficzny proces biznesowy zintegrowany w organizacji [14; 8; 9]. Warunkiem wykształcania się zdolności relacyjnych jest kumulowanie doświadczenia z wcześniejszych aliansów, utworzenie wyspecjalizowanej funkcji w strukturze organizacyjnej oraz wdrożenie na poziomie firmy procesu umożliwiającego rozwój know-how oraz umiejętności zarządzania relacjami (aliansami) [16, s. 165].

Zdolności sieciowe umożliwiają zatem nie tylko dostosowanie się do zmian w sieci relacji, ale także kształtowanie sieci [11, s. 91]. Organizacja o ponadprzeciętnej zdolności relacyjnej występuje w roli integratora

i koordynatora sieci. Zdolności relacyjne umożliwiają obniżenie kosztów, zwiększenie dostępu do wiedzy i komplementarnych zasobów a także obniżają koszty koordynacji wymiany w obrębie sieci. Na tej podstawie wykształcają się w organizacji umiejętności mobilizowania i koordynacji zasobów oraz działań innych podmiotów w sieci, a także w kształtowaniu własnej pozycji w ramach organizacji sieciowej [11, s. 92].

Ze względu na sposób, w jaki wiodąca firma wykorzystuje sieć, organizacje sieciowe mogą przyjmować różne postacie. Najogólniej można wyróżnić dwa rodzaje sieci: sieć stabilną, w ramach której występuje znaczne uzależnienie partnerów od lidera sieci, odznaczającego się zazwyczaj wiedzą ekspercką oraz sieć dynamiczną, zarządzaną przez orkiestrację sieci. Poprzez proces orkiestracji tworzona jest z danego zbioru podmiotów najlepsza w danym momencie kombinacja współpracujących firm. Siecią przedsiębiorstwa jest wówczas połączona z nim populacja partnerów biznesowych. Możliwości dynamicznych zmian konfiguracji podmiotów w sieci, zapewniającej minimalne koszty transakcyjne oraz wysoką wartość dodaną, zależą od rozwiniętych norm relacyjnych i posiadanej w sieci reputacji. Obydwa aspekty są zdeterminowane długookresowym zorientowaniem decydentów w organizacji.

5. Zakończenie

Wyznacznikami sukcesu organizacji w obecnych warunkach konkurencji, jest jakość sieci którą współtworzy oraz pozycja w sieci. Stanowią one warunek konieczny w procesie tworzenia dodatkowej renty relacyjnej. Powodzenie jest uwarunkowane odpowiednim podejściem do otoczenia firmy i budowanych relacji zewnętrznych. Fundamentalnego znaczenia nabiera postrzeganie przez decydentów na najwyższym szczeblu zarządzania ich zorientowanie czasowe. Cechą jakości relacji jest perspektywa długookresowa, w której oceniane są korzyści i koszty współpracy. Taka interakcja ma charakter gry powtarzanej opisywanej w teorii gier, w której to „przyszłość rzuca cień na teraźniejszość” („*the shadow of the future*”), a każde zachowanie bieżące ma swoje konsekwencje w przyszłości [1, s. 124]. Umiejętność dostrzeżenia faktycznych korzyści z sieci zależy od horyzontu czasowego menedżera. Im dłuższa perspektywa, tym większe i cenniejsze korzyści z sieci.

Budowa sieci oraz jej utrzymywanie wymaga też znacznego poświęcenia, zazwyczaj przypadającego na początkowy okres uczestnictwa. Menedżerowie zorientowani krótkookresowo, oceniający okazje w krótkiej perspektywie czasu, będą wykazywać mniejszą skłonność do ryzyka i wyrzeczeń. Zjawisko to może stanowić istotną barierę w uczestniczeniu w sieci, a tym bardziej w jej tworzeniu. Tylko firmy o ponadprzeciętnych zdolnościach relacyjnych są w stanie pełnić rolę integratora, czy też architekta sieci.

Istotnym problemem badawczym jest określenie możliwości modyfikacji orientacji czasowej menedżerów odpowiedzialnych za budowę sieciowych modeli biznesu oraz utrzymywanie relacji w sieci. W wielu przypadkach identyfikacja zorientowania czasowego menedżerów mogłaby zapewnić bardziej trafny dobór właściwych osób w organizacji, wykazujących naturalne predyspozycje do rozwijania trwałych i rentownych relacji zewnętrznych.

Literatura

- [1] **Axelrod R.:** The Evolution of Cooperation, HarperCollins, New York 1984.
- [2] **Blau P.M.:** Exchange and Power in Social Life, Willey & Sons, New York, 1964.
- [3] **Cyert R.M., March J.G.:** A Behavioral Theory of the Firm, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1963.
- [4] **Das T.K., Teng B.:** Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective, "Academy of Management Review", 2002, Vol. 27, ss. 445-456.
- [5] **Das T.K.:** Strategic planning and individual temporal orientation. "Strategic Management Journal", 1987, Vol. 8, s. 203-209.
- [6] **Das T.K.:** Time in Management and Organizational Studies. Time & Society, 1993, Vol. 2, ss. 267-274.
- [7] **Gulati R., Puranam P., Tushman M.:** Meta-Organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts, "Strategic Management Journal", Special Issue: Strategy and the Design of Organizational Architecture, Vol. 33, 2012, ss. 571-586.
- [8] **Kale P., Dyer J.H., Singh, H.:** Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function, "Strategic Management Journal", 2002, Vol. 23, ss. 747-767.
- [9] **Kale P., Singh H., Bell, J.:** Relating Well: Building Capabilities for Sustaining Alliance Networks [w:] Kleindorfer, P., Wind, Y. (red.), The Network Challenge: Strategies for Managing the New Interlinked Enterprises, London: Pearson Press 2009.
- [10] **Macneil I.R.:** Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law, Northwestern University Law Review, 1978, Vol. 72, ss. 854-905.
- [11] **Mitrega M.:** Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2010.
- [12] Popularna encyklopedia powszechna, Tom 11, Fogra Oficyna Wydawnicza, Kraków 1995.
- [13] **Simon H.:** Models of Man, John Wiley & Sons, New York, 1957.
- [14] **Sluyts K., Matthyssens P., Martens R., Streukens S.:** Building Capabilities to Manage Strategic Alliance, Competitive Paper, The 26th IMP conference 2010, Budapest, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7473.pdf> [dostęp: 10.11.2010].
- [15] **Światowiec J.:** Więzy partnerskie na rynku przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2006.
- [16] **Światowiec-Szczepańska J.:** Ryzyko strategiczne przedsiębiorstw: ujęcie modelowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

- [17] **Thibaut J.W., Kelley H.:** *The Social Psychology of Groups*, Wiley, New York, 1959.
- [18] **Thoms P., Greenberger D.B.:** The Relationship between Leadership and Time Orientation, "Journal of Management Inquiry", 1995, Vol. , ss. 272-292.
- [19] **Zimbardo P.G., Boyd J.N.:** Putting Time in Perspective: A Valid, Reliable, Individual-Differences Metric. "Journal of personality and Social Psychology", Vol. 77, No. 6, 1999, ss. 1271-1288.

THE IMPACT OF MANAGERIAL TIME ORIENTATION ON DEVELOPMENT OF NETWORK ORGANIZATIONS

Summary

In the contemporary competitive business the organisation's success is defined by the organisation's network and its position in this network. The aim of the paper is to analyse the influence of individual managerial time orientation, on efficient and effective creation of network organisations. Developing and maintaining the network requires deep commitment made by organization usually in the early stage of involvement. In the paper it was discussed that short time oriented managers, who grasp the opportunities in short time perspective, show little inclination towards risk and sacrifice. This phenomenon can create a major barrier for them to join the network and all the more to form one. Only the companies with an above average relational capabilities developed in long time perspective can become a network architect or integrator.