

**Justyna Światowiec-Szczepańska,  
Michał Zdziarski**

---

**Teoria sieci społecznych w naukach o  
zarządzaniu [od redaktora  
naukowego]**

---

Problemy Zarządzania 14/4 (2), 5-16

---

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

## Od redaktorów naukowych

Koncepcja sieci społecznych, w tym analiza sieci społecznych (SNA – *Social Network Analysis*), zarówno ze względu na sposób rozwoju, jak i możliwości zastosowania ma charakter wybitnie interdyscyplinarny. Powstała jako wynik korzystnego mariażu teorii społecznych z formalną metodologią matematyczną, statystyczną oraz obliczeniową. I chociaż samo zjawisko sieci społecznych zostało dostrzeżone w literaturze naukowej kilkadziesiąt lat temu, to jej koncepcja wciąż opiera się na niezwykle prostej definicji sieci i założeniach znajdujących zastosowanie w wielu dyscyplinach i obszarach nauki. Mianowicie sieć rozumiana jest jako zbiór węzłów (np. osób, grup, organizacji) powiązanych przez zestaw społecznych relacji (np. przyjaźń, transfer funduszy, wspólne członkostwo) określonego typu. Główne założenia dotyczą natomiast występowania współzależności między uczestnikami sieci, charakteru więzi prowadzącego się do funkcji kanałów transferu lub przepływów zasobów (materialnych i niematerialnych), postrzegania sieci dla jednostki jako źródła szans i ograniczeń, a także możliwości konceptualizacji struktur (społecznych, ekonomicznych, politycznych itp.) jako trwałych wzorców relacji między uczestnikami w formie modeli sieci. Taka definicja sieci oraz wskazane ogólne założenia analizy sieci społecznych mogą być spełnione przez wiele teorii wywodzących się z różnych dyscyplin naukowych. Jest to główny powód niemal nieograniczonego zastosowania koncepcji sieci społecznych w różnych dyscyplinach oraz na różnych poziomach analizy.

Koncepcja sieci społecznych stanowi ostatnimi czasy użyteczną perspektywę badawczą także w naukach o zarządzaniu, gdzie ułatwia zrozumienie i badanie zjawisk związanych ze wzrostem znaczenia zasobów niematerialnych, takich jak informacja i wiedza, oraz współzależności zasobowej przedsiębiorstw w procesie tworzenia szeroko rozumianej wartości. Badania sieci wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych można uznać wręcz za współczesny imperatyw zarządzania wynikający z istotnych uwarunkowań otoczenia i rozwoju nowych modeli biznesu. W naukach o zarządzaniu dostrzeżono perspektywę sieci nie tylko jako abstrakcję teoretyczną, ale przede wszystkim jako istotną determinantę i zmienną w tworzeniu strategii organizacji, w tym przedsiębiorstw. Sieć pojawia się zatem jako kontekst działalności przedsiębiorstw, jak również jako konkretny sposób osiągania celów biznesowych. Doskonale problem ten podkreślił w tym numerze „Problemy Zarządzania” W. Czakon, wskazując na znaczenie sieci nie tylko jako kontekstu tworzenia, ale także jako tworzywa strategii.

Mimo ogromnego zainteresowania sieciami w zarządzaniu, podejście sieciowe jest uważane za stosunkowo młody nurt badawczy i zarówno jego możliwości zastosowania, jak i ograniczenia nie są jednoznacznie określone i powszechnie znane. Nierzadko podejście sieciowe, w tym szczególnie analiza sieci społecznych, jest postrzegana bardziej w kategoriach metody badawczej niż jednolitego podejścia teoretycznego. Brak spójnej teorii sieci jest uważany za główną przyczynę dominującego deskryptywnego charakteru podejścia sieciowego, gdyż jako zbiór luźno powiązanych koncepcji, zasad oraz metod nie dostarcza ono, zdaniem krytyków, rygorystycznego systemu dedukcji.

Wraz z rozwojem nurtu sieciowego, przejawiającym się gwałtowną w ostatnich latach kumulacją doświadczeń i wiedzy dotyczącej sieci społecznych, takie oceny wydają się coraz bardziej nieuzasadnione. W ciągu ostatnich kilkunastu lat nastąpił istotny rozwój podejścia polegający na powstaniu metod pozwalających nie tylko na opis sieci, ale również na wnioskowanie o zależnościach występujących w sieciach i procesach w nich zachodzących. Ponadto to, co przez jednych uznawane jest za słabość podejścia, mianowicie brak rygoru metodycznego i jednolitej podbudowy teoretycznej, inni uznają za zaletę, utożsamianą z ogromną uniwersalnością i pojemnością teoretyczną oraz metodyczną analizy sieci społecznej, wspierającą rozwój teorii wielu dyscyplin.

W rezultacie odkrywany szeroki zakres możliwości zastosowania perspektywy sieci w badaniach, w tym w naukach o zarządzaniu, tworzy obecnie silnie rozwijające się podejście sieciowe skłaniające do coraz poważniejszych dyskusji na temat gotowości paradygmatycznej teorii sieci społecznych. O istnieniu paradygmatu świadczy określona dojrzałość naukowa teorii odzwierciedlona w klarownym systemie pojęć, podejść, metod i badań, co w przypadku koncepcji sieci społecznych może wciąż budzić wątpliwości metodologów nauki. Bez względu jednak na etap naukowego rozwoju podejścia sieciowego, jak również trudny do przewidzenia kierunek dalszego jego rozwoju, niewątpliwie jest ono atrakcyjną propozycją badawczą, doskonale wpisującą się w potrzeby dyscypliny nauk o zarządzaniu. Sieci są zjawiskiem ponaddiscyplinarnym, gdyż wiążą się z usieciowieniem świata i wejściem społeczeństwa w erę gospodarki sieciowej. Potrzeby nauk o zarządzaniu nie odbiegają od tego nurtu. Sieci na trwałe wpisały się w krajobraz biznesowy i koniecznym zadaniem staje się rozwój teorii sieci i metod ich badań. Aktualnym problemem pozostają sposoby wykorzystania dorobku teorii sieci społecznych do zadań badawczych z zakresu zarządzania. Wybitnie interdyscyplinarny charakter podejścia – zarówno w zakresie rozwoju teorii, samych metod, jak i ich zastosowań – nie ułatwia jednoznacznej analizy i oceny nurtu sieciowego. Charakterystyczną cechą rozwoju SNA jest bowiem niemal symultaniczny i często niezależny rozwój koncepcji sieciowych oraz zasad analizy sieciowej przez wielu badaczy z różnych dyscyplin.

Prezentowany numer „Problemów Zarządzania” z założenia ma być przyczynkiem do rozwoju teorii sieci społecznych w naukach o zarządzaniu.

Podjęte przez autorów problemy porządkują dotychczasową wiedzę na temat sieci w zarządzaniu oraz wskazują kierunki potencjalnego zastosowania teorii i metod w badaniach empirycznych. Tym, co cechuje podejście sieciowe stosowane w naukach o zarządzaniu, jest niejednorodność i wyłamujące się spoza prostej klasyfikacji kierunki rozwoju. Generalnie, podejście sieciowe rozwija się w trzech zazębiających się płaszczyznach: teoretycznej, metodycznej i aplikacyjnej. Wszystkie te aspekty zostały dostrzeżone przez autorów, chociaż w różnych proporcjach. W opracowaniu zawarto dziewięć artykułów, w tym cztery o charakterze teoretyczno-koncepcyjnym, a pięć wykorzystujących analizę sieci społecznych w badaniach empirycznych ukierunkowanych na zidentyfikowanie i wyjaśnienie określonych zjawisk oraz problemów zarządzanych.

Z punktu widzenia teorii zarządzania zasadniczy podział sieci wynika z możliwości kontrolowania członków sieci. Uwzględniając to kryterium, można rozpatrywać co najmniej dwa sposoby ujmowania sieci. W pierwszym traktowane są jako forma organizacyjnej koordynacji stanowiącej pośredni mechanizm wymiany między rynkiem a hierarchią, w drugim natomiast sieci uznawane są za odrębną kategorię pojęciową, fenomen sam w sobie wpływający na zachowania uczestników. Podczas gdy drugie ujęcie sieci stanowi głównie kontekst dla organizacji, pierwsze wiąże się z intencjonalnym tworzeniem i wykorzystywaniem sieci przez przedsiębiorstwa. Tę perspektywę przedstawia W. Czakon w artykule pt. *Network Strategies Logic (Logika strategii sieciowych)*, w którym wskazuje trzy główne sposoby postrzegania menedżerskiego sieci, a mianowicie: strukturalny, zasobowy oraz jako sposób tworzenia wartości. Zaproponowane podejście umożliwiło autorowi artykułu zidentyfikowanie i opisanie typów strategii sieci przedsiębiorstw wykorzystujących daną dominującą logikę tworzenia przewagi konkurencyjnej. Opracowanie, dzięki syntezie motywów tworzenia sieci lub współuczestniczenia w sieciach, wskazuje potencjalne kierunki badawcze sieci w zarządzaniu strategicznym.

Syntetyczny charakter ma również kolejny artykuł, pt. *Social Network Analysis in Strategic Management – Potential and Limitations of Application (Analiza sieci społecznych w zarządzaniu strategicznym – możliwości i ograniczenia zastosowania)*, autorstwa J. Światowiec-Szczepańskiej. Główną uwagę autorka zwróciła na zakres dotychczasowego wykorzystania analizy sieci społecznych w zarządzaniu strategicznym, koncentrując się przy tym wokół: przyjętych wiodących teorii, zgodnie z którymi badania sieci są projektowane, a wyniki interpretowane, typu sieci i węzłów, rodzaju więzi, typu ogólnego modelu sieci, na którym oparte są analizy, oraz poziomu analizy sieci. Zakres rozważań w artykule wyznaczono na podstawie niezbędnych wyborów, jakie powinien podejmować badacz sieci w zarządzaniu. O ile rozważania w pierwszym artykule dotyczyły umiejscowienia sieci w ramach głównych koncepcji zarządzania strategicznego, o tyle w tym skupiono się na teoriach bezpośrednio wyjaśniających mechanizmy sieciowe, obejmujące

teorie sieci i teorie o sieciach mające zastosowanie zarówno w sieciach intencjonalnych, jak i samoczynnych.

Kolejne opracowanie w prezentowanym zbiorze, pt. *Intensity of Network Relationships: Towards Conceptualization and Operationalization* (Intensywność powiązań sieciowych: w kierunku konceptualizacji i operacjonalizacji), autorstwa J.M. Lichtarskiego, K. Piórkowskiej i K. Cwika, wykracza poza ścisłą teorię, gdyż przedstawia projekt narzędzia pomiarowego dotyczącego koncepcji intensywności relacji sieciowych, możliwego do wykorzystania w badaniach empirycznych. Przyjęto przy tym perspektywę sieci egocentrycznych, w których relacje sieciowe pełnią określoną rolę strategiczną. Takie ujęcie nawiązuje do perspektywy sieci przedstawionej w tym numerze w artykule W. Czakona.

Inną propozycję badawczą przedstawiono w artykule pt. *Strategic Challenges in Stakeholder Networks* (*Strategiczne wyzwania w sieciach interesariuszy*) (M. Zdziarski i R.G. Boutilier), polegającą na integracji trzech nurtów teoretycznych: teorii zależności zasobowej, analizy sieci społecznych i teorii interesariuszy, dzięki której opracowano typologię sieci interesariuszy i adekwatne potencjalne manewry strategiczne decydentów firmy. Przyjęte podejście wskazuje na możliwości wykorzystania podejścia sieciowego do tworzenia normatywnych strategii wspierających menedżerski proces decyzyjny.

Podejście sieciowe rozwija się głównie dzięki licznym badaniom empirycznym wykorzystującym narzędzia analizy sieci społecznych. W omawianym zbiorze czytelnik ma sposobność zapoznać się z pięcioma projektami badań empirycznych obejmujących badania sieci pracowniczych lub sieci międzyorganizacyjnych w konkretnych kontekstach branżowych i decyzyjnych. We wszystkich badaniach wykorzystano analizę sieci społecznych, w ramach której zaproponowano oryginalne rozwiązania metodyczne dotyczące narzędzi pomiarowych badanych zjawisk oraz metod analiz statystycznych. Wszystkim analizom sieci zaproponowano podbudowy teoretyczne odnoszące się do takich koncepcji zarządzania, jak zarządzanie wiedzą, zarządzanie zmianą czy sieci korporacyjne.

Sektor kreatywny, na przykładzie firm produkujących gry komputerowe i video, został przyjęty jako tło dla badań sieci formalnych i nieformalnych pracowników kreatywnych i menedżerów w artykule P. Klimas pt. *Relacje społeczne kadry zarządzającej oraz pracowników kreatywnych w kontekście tworzenia wartości*. W analizie poziomu i struktury relacji społecznych uwzględniono specyficzne role pracownicze i proces tworzenia wartości w badanej branży. Prezentowane wyniki badań mają charakter opisowy i mogą stanowić istotny przyczynek do dalszych badań.

Zjawisko komunikacji, przepływu informacji i w końcu dzielenia się wiedzą między pracownikami parku technologicznego to z kolei główny problem badawczy artykułu A. Kawy i M. Matusiak, pt. *Analiza relacji sieciowych w organizacji opartej na wiedzy*. Relacje społeczne pracowników wiedzy to główny aspekt badań nad innowacyjnością i zarządzaniem wiedzą

w organizacjach. Rezultaty badań, poprzez identyfikację kluczowych pracowników w sieci przepływu informacji i wiedzy, pozwoliły autorom artykułu na sformułowanie rekomendacji w zakresie reorganizacji stanowisk i przypisanych im ról.

Kolejne dwa artykuły w prezentowanym opracowaniu koncentrują się na zarządzaniu zmianą i badaniu sieci pracowniczych organizacji wdrażających określone zmiany. Badania autorstwa A. Zbieg, D. Batorskiego i B. Żaka, przedstawione w artykule pt. *How to Select Change Agents in Organizations? A Comparison of the Classical and Network Approaches (Jak wybrać agentów zmian w organizacji? Porównanie metod klasycznych i sieciowych)*, dotyczą wykorzystania sieci jako narzędzia identyfikującego liderów zmian w organizacji ze względu na zakres bezpośredniego dotarcia do jej pracowników. Zaproponowana metoda badań pozwala na optymalny wybór osób promujących zmianę organizacyjną, uwzględniający stopień pokrycia mierzony udziałem pracowników organizacji z bezpośrednimi więziami agenta zmiany i koszt związany z liczbą powołanych agentów.

W drugim artykule wykorzystującym sieci w badaniach nad zarządzaniem zmianą, pt. *Application of ONA in Change Management – Empirical Research in Energy Industry (Zastosowanie analizy sieci organizacyjnych w zarządzaniu zmianą – badanie empiryczne w branży energetycznej)*, którego autorką jest A. Szarek, przedstawiono wyniki badań dotyczące wpływu kompetencji agentów zmiany i relacji pomiędzy pracownikami zaangażowanymi w zmianę na rezultaty wprowadzania zmiany. Istotną implikacją badań jest charakterystyka sieciowa organizacji pomyślnie wdrażającej określone zmiany.

Przedstawione badania empiryczne dotyczyły sieci interpersonalnych, głównie wewnątrzorganizacyjnych. Przykładem wykorzystania analizy sieci społecznych do badań międzyorganizacyjnych są badania zaprezentowane w artykule J. Światowicz-Szczepańskiej i M. Zdziarskiego, pt. *Position in Corporate Network, Performance and Strategic Risks (Pozycja w sieci firm a wyniki i ryzyko strategiczne)*. Sieci, zwane korporacyjnymi, tworzą akcjonariusze oraz członkowie organów zarządczo-nadzorczych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Przyjmując założenie o osadzeniu przedsiębiorstw w sieciach determinujących dostęp do określonych zasobów informacyjnych, w artykule postawiono cel badań, jakim jest testowanie zależności między pozycją firm w sieci a wynikami. Badana sieć korporacyjna, mimo że tworzona przez konkretne podmioty, nie ma charakteru intencjonalnego i rozwija się samoczynnie, determinując efekty działalności przedsiębiorstw. Tworzy ona zatem kontekst oddziałujący na strategię i zachowania firm. Wprowadzenie do zarządzania strategicznego dodatkowego poziomu analizy strategicznej, jakim jest poziom sieci przedsiębiorstw, jest komplementarne do dominującej teoretycznej tradycji dyscypliny. Analiza sieciowa pozwala uzupełnić analizy sektorowe (rozwinęte na podstawie teorii ekonomiki przemysłowej i podejścia pozytywnego M.E. Portera) oraz analizy przedsiębiorstwa (wyjaśnianej głów-

nie przez teorię zasobową, w tym za sprawą J. Barneya, B. Wernerfelta i D. Rumelta).

Analiza sieci społecznych, skupiająca jak magnes wokół siebie najbardziej interesujące teorie wyjaśniające mechanizmy sieciowe, stanowi atrakcyjną propozycję dla nauk o zarządzaniu. Jej przydatność jest jednak nie tylko uwarunkowana aktualnym dorobkiem teoretycznym sieci, ale także zależy od wkładu samych badaczy reprezentujących dyscyplinę zarządzania, polegającego na kojarzeniu zmiennych określonych teorii i koncepcji zarządzania z analizą sieci społecznych. Przedstawiona analiza teorii sieci oraz zaprezentowane badania empiryczne w tym zbiorze wskazują na olbrzymi potencjał badawczy analizy sieci społecznych w kontekście badań w zarządzaniu. Do takiego stwierdzenia skłania również uniwersalność definicji sieci i założeń teorii sieci, wobec których granicą wykorzystania podejścia sieciowego wydaje się jedynie wyobraźnia badacza w zakresie konceptualizacji powiązań sieciowych i dostępność niezbędnych danych w określonych kontekstach branżowych i funkcjonalnych.

*Dr hab. Justyna Światowiec-Szczepańska, prof. nadzw. UEP*  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Zarządzania Strategicznego

*Dr Michał Zdziarski*  
Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania

## Scientific Editors' Note

The concept of social networks, including Social Network Analysis (SNA), is notably interdisciplinary, both in terms of its development and potential applications. It emerged as a result of a favourable marriage of social theories with formal mathematical, statistical, and computing methodologies. Although the phenomenon of social networks as such was recognised in the scholarly literature decades ago, the SNA idea still relies on a very simple definition of the network and on assumptions applied in a variety of disciplines and areas of science. Namely, a network is construed as a set of nodes (e.g. persons, groups, organisations) connected by a set of social relations (e.g. friendship, transfer of funds, co-membership) of special type. The main assumptions concern, however: the occurrence of interdependence between network participants, the nature of ties that function as channels of transfer or flows of (tangible and intangible) resources, the perception of the network for the entity as a source of opportunities and constraints, as well as the ability to conceptualise (social, economic, political, etc.) structures as durable patterns of relations among participants in the form of network models. Such definition of a network and the indicated general assumptions of social network analysis can be complied with by numerous theories derived from different disciplines. This is the main reason for almost unlimited application of the concept of social networks in various disciplines and at different levels of analysis.

The concept of social networks has been a useful research perspective recently, also in management sciences, where it facilitates the understanding and study of phenomena associated with the increased importance of intangible resources, such as information and knowledge, and with resource interdependence of companies in the process of creating value in its broad sense. Research on intra- and inter-organisational networks can be seen as a modern management imperative resulting from significant determinants of the environment and the development of new business models. Management sciences have spotted the network perspective not only as a theoretical abstraction but, above all, as a vital determinant and variable in the development of strategies of organisations, including companies. The network thus appears as the context for company operations, as well as a specific means of achieving business goals. This issue is perfectly highlighted by W. Czakon, who points to the importance of networks not only as the context for strategy development but also as strategy content.





Despite a huge interest in networks in management, the network approach is viewed as a relatively young research stream, and its potential for application and limitations are neither expressly determined nor widely known. The network approach, in particular social network analysis, is seen more in terms of a research method than a unified theoretical framework. The lack of a coherent network theory is regarded as the main reason for the predominantly descriptive nature of the network approach since, being a collection of loosely connected concepts, principles, and methods, it does not provide a rigorously deductive system, according to critics.

Given the development of the network stream, manifested as the rapid accumulation of experience and knowledge of social networks in recent years, such assessments appear to be progressively unsubstantiated. The approach evolved further over the past several years, entailing the emergence of methods that allow not only for describing networks but also for drawing conclusions on relationships within these networks and the processes occurring in them. Furthermore, what some view as a weakness of the approach, identified with a lack of methodological rigour and unified theoretical framework, others consider as an advantage, namely the huge universality as well as the theoretical and methodical capacity of social network analysis, supporting the development of theories of multiple disciplines.

As a result, a wide range of potential research applications of the network perspective is being discovered, including in management sciences, leading to intensive development of the network approach that raises ever more serious debates on the paradigmatic readiness of the social network theory. The existence of a paradigm is evidenced by the scientific maturity of a theory, reflected in a clear system of concepts, approaches, methods and research. Therefore, methodologists of science may still have doubts as to the social network concept. Nevertheless, regardless of the stage of development of the network approach as well as a hardly predictable direction of its further evolution, it is undoubtedly an attractive research proposal, perfectly meeting the needs of management sciences. Networks are a supradisciplinary phenomenon as they are associated with the networking of the world and the entry of the society into the era of network economy. The needs of management sciences do not deviate from this trend. Networks have become a permanent part of the business landscape, and it is becoming necessary to develop the network theory and its research methods. It is of topical concern how to use the achievements of the social network theory in research tasks in the area of management. The notably interdisciplinary nature of the approach, both in terms of the development of the theory, methods, and their applications, does not facilitate a clear analysis and evaluation of the network stream. A characteristic feature of SNA advancement is that network concepts and principles of network analysis are nearly simultaneously and oftentimes independently developed by a number of different researchers from varied disciplines.

This Issue is intended to be a contribution to the development of the social network theory in management sciences. The questions discussed by the authors organise the existing knowledge on networks in management and identify the directions of potential applications of the theory as well as methods in empirical research. The network approach used in management sciences is characterised by heterogeneity and development directions that go against simple classification. Generally, the network approach is advancing at three overlapping levels: theoretical, methodological, and applicative. All these aspects have been recognised by the authors, although in different proportions. This Issue consists of nine articles, including four of a theoretical and conceptual nature and five employing social network analysis in empirical research aimed at identifying and explaining certain management phenomena and problems.

From the point of view of the management theory, the fundamental breakdown of networks results from the ability to control network members. This criterion taken into account, at least two ways of perceiving the network can be considered. The first approach treats networks as a form of organisational coordination, constituting an indirect mechanism of exchange between the market and hierarchy, while in the second one networks are recognised as a separate conceptual category, a phenomenon in itself, affecting the behaviours of participants. The second view primarily forms the context for organisations, whereas the first one involves the intentional establishment and use of networks by companies. This perspective is depicted by W. Czakon in his article *Network Strategies Logic*, distinguishing three main ways of perceiving networks by managers, namely: structural, resource-based and value-creation views. The proposed approach has enabled him to identify and describe the types of corporate network strategies that incorporate a given dominant logic to gain a competitive advantage. By synthesising the motives behind networking or co-membership in networks, his study shows potential research directions in strategic management.

The article *Social Network Analysis in Strategic Management – Potential and Limitations of Application* by J. Świątowiec-Szczepańska is also of a synthetic nature. The main focus is on the extent to which social network analysis has been hitherto used in strategic management, while emphasising: adopted mainstream theories to follow in designing network research and interpreting results, the type of networks and nodes, the type of ties, the type of a general network model on which analyses are based, and the level of network analysis. The scope of discussion in her study is defined by crucial choices to be made by network researchers in management. Inasmuch as the first article concerns the place occupied by networks within the mainstream concepts of strategic management, the second one concentrates on theories that directly explain network mechanisms, including network theories and theories of networks applicable to both intentional and spontaneous networks.

The next study in this Issue – Intensity of Network Relationships: Towards Conceptualization and Operationalization by J.M. Lichtarski, K. Piórkowska and K. Ćwik – goes beyond the strict theory as it proposes a tool for measuring network relationship intensity that can be used in empirical research. The authors adopt the perspective of egocentric networks where network relationships play a strategic role. This approach refers to the network perspective portrayed in W. Czakon's article.

Another research proposal is presented in Strategic Challenges in Stakeholder Networks (by M. Zdziarski and R.G. Boutilier). It integrates three theoretical approaches: resource dependence theory, social network analysis, and stakeholder theory, which is the basis for outlining the typologies of stakeholder networks and relevant potential strategic manoeuvres of corporate decision makers. The view adopted indicates the possibilities of employing the network approach to develop normative strategies supporting the managerial decision-making process.

The network approach is advancing chiefly thanks to numerous empirical studies that use social network analysis tools. In this Issue, you can read about five empirical research projects covering studies on employee networks or inter-organisational networks in industry-specific and decision-making contexts. All the articles use social network analysis and put forward related unique methodological solutions for tools to measure the examined phenomena as well as statistical analysis methods. For all network analyses, theoretical frameworks are proposed that refer to management concepts such as knowledge management, change management, and corporate networks.

The creative sector, exemplified by video game developers, is the background for investigating formal and informal networks among creative workers and managers in the article Social Relationships of Both Managers and Creative Workers in the Context of Value Creation by P. Klimas. The analysis of the level and structure of social relations covers the specific roles of employees and the value-creation process in the industry under consideration. The findings are descriptive and may significantly contribute to further research.

Communication, information flow, and finally knowledge sharing among employees of a technology park is the main research problem discussed in the article Network Relationships Analysis in a Knowledge-Based Organization by A. Kawa and M. Matusiak. Social relations of knowledge workers are the prime aspect of research on innovation and knowledge management in organisations. By identifying key employees in information and knowledge flow networks, the research results allow the authors to put forward recommendations for reorganisation of job positions and responsibilities assigned to them.

Two following articles focus on change management and examination of employee networks in organisations implementing specific changes. The

research carried out by A. Zbieg, D. Batorski and B. Żak, described in the study *How to Select Change Agents in Organizations? A Comparison of the Classical and Network Approaches*, concerns the use of networks as a tool for identifying change leaders in organisations in view of their direct reach to employees. The proposed research method supports the optimal change agent selection that takes into account the degree of coverage, measured by the share of an organisation's employees who can be directly reached by change agents, and the cost associated with the number of appointed agents.

The article *Application of ONA in Change Management – Empirical Research in Energy Industry* by A. Szarek also uses networks to study change management and outlines the findings regarding the impact of change agents' competencies and relations among employees involved in change on the result of change implementation. An important research implication is network characteristics of organisations that successfully implement changes.

The aforementioned empirical research relates to interpersonal, primarily intra-organisational, networks. The use of social network analysis for inter-organisational studies is exemplified by the research described in the article by J. Światowiec-Szczepańska and M. Zdziarski, entitled *Position in Corporate Network, Performance and Strategic Risks*. Networks, referred to as corporate networks, are formed by shareholders and executive and supervisory board members of companies listed on the Warsaw Stock Exchange. Assuming that companies are embedded in networks determining access to specific information resources, the study sets the research objective of testing the relationship between companies' position within a network and their performance. The examined corporate network, although formed by specific entities, is not intentional and develops spontaneously, thus determining the effects of company operations. It therefore creates a context that affects corporate strategies and behaviours. The introduction of an additional level of strategic analysis, namely the level of corporate network, to strategic management is complementary to the dominant theoretical tradition of the discipline. Network analysis allows for supplementing sectoral analyses (developed based on the theory of industrial economics and the positioning approach of M.E. Porter) and company analyses (explained mainly by the resource-based theory, including also by J. Barney, B. Wernerfelt, and D. Rumelt).

Social network analysis, attracting like a magnet the most interesting theories that elucidate network mechanisms, is an appealing proposal for management sciences. Nevertheless, its usefulness is conditional not only upon the current theoretical achievements of networks but depends also on the contribution from the researchers from the management discipline, which consists in matching the variables of specific management theories and approaches with social network analysis. The analysis of network theories as well as empirical research presented in this Issue points to a huge

research potential of social network analysis in the context of research in management. This conclusion is also supported by the universality of the definition of the network and network theory assumptions in view of which the limit to the application of the network approach appears to be a researcher's imagination as regards the conceptualisation of network relations and the availability of necessary data in industry-specific and functional contexts.

*Prof. Justyna Światowiec-Szczepańska, Ph.D.*  
Poznań University of Economics and Business,  
Department of Strategic Management

*Michał Zdziarski, Ph.D.*  
University of Warsaw, Faculty of Management