



Złożenie pracy online:  
2026-06-19 19:40:26  
Kod pracy:  
56756/50011/CloudA

Piotr Szlązak  
(nr albumu: 35870 )

Praca magisterska

## **Networking rozumiany przez liderów polskich grup networkingowych**

## **Networking as Understood by Leaders of Polish Networking Groups**

Wydział: Wyższa Szkoła Biznesu - National-  
Louis University

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie marketingiem

Promotor: dr Sebastian Zupok

## Streszczenie

Praca magisterska podejmuje problematykę rozumienia networkingu biznesowego przez liderów polskich grup networkingowych. Celem pracy jest analiza sposobów definiowania, realizowania i oceniania skuteczności networkingu przez osoby zarządzające środowiskami relacyjnymi w Polsce. Badanie przeprowadzono metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z trzynastoma liderami i praktykami polskich grup networkingowych oraz rekomendacyjnych. Zebrany materiał poddano jakościowej analizie tematycznej obejmującej wielokrotną lekturę wypowiedzi, kodowanie otwarte, kategoryzację tematów oraz porównanie stanowisk respondentów. Wyniki wskazują, że dojrzały networking opiera się na trzech współzależnych filarach: intencjonalnej świadomości uczestnika, jakości pojedynczych interakcji oraz długoterminowym zarządzaniu relacją. Liderzy konsekwentnie odróżniają networking od agresywnego prospectingu i krótkoterminowej sprzedaży, podkreślając znaczenie zaufania, wzajemności, rekomendacji, autentyczności i systematycznego follow-upu. W pracy zidentyfikowano również najczęstsze patologie networkingu, katalog możliwych wskaźników efektywności oraz rekomendacje dla organizatorów i uczestników grup networkingowych. Wnioski pokazują, że networking może być traktowany jako narzędzie zarządzania kapitałem społecznym, wspierające rozwój biznesu, reputacji i współpracy międzyorganizacyjnej, a jego ocena wymaga łączenia mierników ilościowych z interpretacją jakości relacji.

## Słowa kluczowe

networking biznesowy, grupy networkingowe, kapitał społeczny, wywiad pogłębiony, zaufanie, relacje biznesowe, liderzy organizacji, KPI



## Abstract

This master's thesis examines how leaders of Polish networking groups understand business networking. The aim of the study is to analyse how people managing relational environments in Poland define, implement and assess the effectiveness of networking. The empirical research was conducted through individual in-depth interviews (IDI) with thirteen leaders and practitioners of Polish networking and referral groups. The collected material was examined using qualitative thematic analysis, including repeated reading of the interview material, open coding, thematic categorisation and comparison of respondents' perspectives. The findings show that mature networking is based on three interdependent pillars: the participant's intentional awareness, the quality of individual interactions and long-term relationship management. The respondents consistently distinguish networking from aggressive prospecting and short-term selling, emphasising trust, reciprocity, recommendations, authenticity and systematic follow-up. The thesis also identifies the most frequent networking pathologies, a catalogue of possible key performance indicators and practical recommendations for organisers and participants of networking groups. The conclusions indicate that networking may be understood as a managerial tool for developing social capital, supporting business growth, reputation building and inter-organisational cooperation.

## Keywords

business networking, networking groups, social capital, in-depth interview, trust, business relationships, organisational leaders, KPI

## Spis treści

|                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Wstęp .....</b>                                                                     | <b>2</b>   |
| <b>Rozdział 1. Podstawy teoretyczne i ewolucja networkingu .....</b>                   | <b>4</b>   |
| 1.1. Dystynkcje pojęciowe i brak jednoznacznej definicji networkingu .....             | 4          |
| 1.2. Przegląd literatury .....                                                         | 7          |
| 1.3. Ewolucja historyczna networkingu .....                                            | 12         |
| 1.4. Networking przed erą cyfrową .....                                                | 15         |
| 1.5. Początki sieci społecznych i komunikacji cyfrowej .....                           | 18         |
| 1.6. Rozwój mediów społecznościowych i ich rola w networkingu .....                    | 21         |
| 1.7. Wpływ technologii cyfrowych na dynamikę networkingu .....                         | 24         |
| 1.8. Internet i media społecznościowe: szanse i zagrożenia .....                       | 28         |
| 1.9. Wpływ komunikacji cyfrowej na jakość i głębokość relacji .....                    | 31         |
| 1.10. Wyzwania networkingu cyfrowego (dezinformacja, porównania społeczne, FOMO) ..... | 34         |
| <b>Rozdział 2. Przyszłość networkingu .....</b>                                        | <b>38</b>  |
| 2.1. Rola AI w personalizacji i matchmakingu .....                                     | 38         |
| 2.2. Globalizacja sieci kontaktów: możliwości i wyzwania kulturowe .....               | 46         |
| 2.3. Kluczowe kompetencje przyszłości w networkingu .....                              | 56         |
| <b>Rozdział 3. Metodologia i wyniki badań własnych .....</b>                           | <b>65</b>  |
| 3.1. Cele, pytania badawcze, założenia i luki badawcze .....                           | 65         |
| 3.2. Metodologia pracy badawczej, dobór próby i organizacja badania .....              | 67         |
| 3.3. Charakterystyka próby badawczej i procedura analizy materiału .....               | 70         |
| 3.4. Prezentacja wyników badania .....                                                 | 72         |
| 3.5. Definicje networkingu według respondentów .....                                   | 74         |
| 3.6. Działania identyfikowane jako networkingowe .....                                 | 77         |
| 3.7. Anomalie, wypaczenia i patologie w networkingu .....                              | 81         |
| 3.8. Definicja skuteczności w networkingu .....                                        | 84         |
| 3.9. Wskaźniki efektywności (KPI) w networkingu .....                                  | 86         |
| 3.10. Synteza wyników, odniesienie do założeń badawczych i rekomendacje .....          | 89         |
| <b>Zakończenie .....</b>                                                               | <b>100</b> |
| <b>Informacja o wykorzystaniu narzędzi GenAI .....</b>                                 | <b>102</b> |
| <b>Bibliografia .....</b>                                                              | <b>103</b> |
| <b>Spis tabel .....</b>                                                                | <b>113</b> |
| <b>Spis załączników .....</b>                                                          | <b>114</b> |



## Wstęp

Networking biznesowy stał się jednym z ważnych mechanizmów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorców, menedżerów i liderów opinii. W warunkach rosnącej konkurencji, nadmiaru informacji oraz postępującej cyfryzacji relacje zawodowe przestają być wyłącznie nieformalnym uzupełnieniem działalności gospodarczej, a coraz częściej stają się strategicznym zasobem organizacji. To dzięki sieciom kontaktów możliwe jest pozyskiwanie wiedzy, rekomendacji, zaufanych partnerów, klientów, inspiracji oraz wsparcia w procesach decyzyjnych. Jednocześnie praktyka gospodarcza pokazuje, że pojęcie networkingu bywa rozumiane bardzo niejednoznacznie. Dla jednych oznacza ono narzędzie sprzedażowe i sposób generowania leadów, dla innych długofalowy proces budowania zaufania, wzajemności i kapitału społecznego.

Niejednoznaczność ta tworzy istotny problem badawczy. W literaturze oraz praktyce biznesowej networking bywa utożsamiany z pozyskiwaniem kontaktów, prospectingiem, autopromocją, uczestnictwem w wydarzeniach branżowych lub formalną przynależnością do klubów rekomendacyjnych. Takie uproszczenia utrudniają ocenę jego rzeczywistej skuteczności. Szczególnie ważne staje się zatem zbadanie, jak networking definiują osoby, które zawodowo zarządzają środowiskami relacyjnymi, moderują grupy biznesowe, organizują spotkania rekomendacyjne i na co dzień obserwują zarówno pozytywne, jak i patologiczne przejawy budowania relacji gospodarczych.

Celem niniejszej pracy jest analiza sposobu rozumienia networkingu przez liderów polskich grup networkingowych oraz identyfikacja mechanizmów, które decydują o jego skuteczności. Praca zmierza do ustalenia, jakie działania są uznawane za networkingowe, jakie zagrożenia i wypaczenia pojawiają się w praktyce sieciowania, jak liderzy definiują skuteczność networkingu oraz jakie wskaźniki efektywności można zastosować do oceny relacji biznesowych. Szczególne znaczenie przypisano rozróżnieniu między networkingiem powierzchownym, nastawionym na szybki efekt transakcyjny, a networkingiem głębokim, opartym na zaufaniu, wzajemności i długoterminowej wartości relacyjnej.

Główne pytanie badawcze brzmi: w jaki sposób liderzy polskich grup networkingowych definiują, realizują i oceniają skuteczność networkingu biznesowego? Pytania szczegółowe dotyczą definicji networkingu, katalogu praktyk networkingowych, patologii występujących w grupach rekomendacyjnych, kryteriów skuteczności oraz możliwych wskaźników efektywności. Praca ma charakter jakościowy i opiera się na analizie indywidualnych



wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z liderami, organizatorami i praktykami środowisk networkingowych w Polsce.

Struktura pracy została podporządkowana logice przejścia od teorii do empirii. W pierwszym rozdziale przedstawiono podstawowe pojęcia, ewolucję networkingu oraz jego relację do teorii sieci, kapitału społecznego i komunikacji cyfrowej. Drugi rozdział omawia przyszłość networkingu w kontekście sztucznej inteligencji, personalizacji, globalizacji sieci kontaktów oraz kompetencji przyszłości. Trzeci rozdział prezentuje założenia metodologiczne, charakterystykę badania oraz wyniki analizy wywiadów z liderami grup networkingowych. Całość kończy się syntetycznymi wnioskami oraz rekomendacjami dla praktyki zarządzania relacjami biznesowymi.



## Rozdział 1. Podstawy teoretyczne i ewolucja networkingu

### 1.1. Dystynkcje pojęciowe i brak jednoznacznej definicji networkingu

Podjęcie problematyki networkingu w naukach o zarządzaniu, socjologii gospodarki oraz psychologii biznesu wymaga w pierwszej kolejności dokonania rzetelnej eksplikacji terminologicznej. Pojęcie to, aczkolwiek powszechnie zakorzenione w dyskursie praktycznym i teoretycznym, charakteryzuje się znacznym stopniem polisemii. Wieloznaczność ta utrudnia wypracowanie jednej, uniwersalnej i powszechnie akceptowanej definicji w literaturze przedmiotu. Badacze reprezentujący odmienne paradygmaty naukowe kładą akcent na zróżnicowane aspekty tego fenomenu. W efekcie networking bywa opisywany zarówno jako proces, struktura, kompetencja intrapersonalna, jak i specyficzna strategia działania jednostek bądź organizacji. Brak konsensusu definicyjnego nie wynika jednak z metodologicznego zaniedbania, lecz stanowi bezpośrednią konsekwencję ewolucji samego zjawiska oraz jego interdyscyplinarnego charakteru. Analiza dystynkcji pojęciowych pozwala na zidentyfikowanie kluczowych osi sporów teoretycznych oraz na usystematyzowanie dotychczasowego dorobku naukowego w tym obszarze.

W ujęciu etymologicznym termin networking odnosi się bezpośrednio do tworzenia, rozwijania i utrzymywania sieci relacji. W kontekście nauk o zarządzaniu sieć ta nie jest strukturą technologiczną, lecz konstelacją powiązań społecznych. Kluczowym elementem większości prób definicyjnych jest celowość podejmowanych działań. Część autorów definiuje networking poprzez pryzmat utylitarny. Wskazują oni, że jest to instrumentalne budowanie kapitału społecznego w celu osiągnięcia określonych korzyści ekonomicznych lub zawodowych. Z kolei badacze o orientacji bardziej socjologicznej akcentują wymiar relacyjny i komunitarystyczny. W ich opinii networking opiera się na zasadzie wzajemności, zaufania oraz wymiany niematerialnej. Różnica ta rodzi fundamentalne pytanie o charakter więzi tworzonych w ramach sieci. Czy networking jest jedynie zracjonalizowanym narzędziem manipulacji społecznej, czy też autentycznym procesem kooperacji, stanowi oś stałej debaty akademickiej (Turniak & Wendt, 2016).

Trudności w zdefiniowaniu networkingu potęguje konieczność odróżnienia go od pojęć pokrewnych. W literaturze często dochodzi do synonimicznego traktowania networkingu, budowania relacji, tworzenia sieci biznesowych oraz pozyskiwania kontaktów. Tego rodzaju utożsamianie pojęć wprowadza istotny szum metodologiczny. Pozyskiwanie kontaktów ma charakter transakcyjny i krótkookresowy. Koncentruje się ono na samym akcie zdobycia danych łącznikowych. Networking natomiast jest procesem ciągłym, dynamicznym i



długofalowym. Wymaga on systematycznego inwestowania zasobów czasowych i emocjonalnych w celu podtrzymania żywotności relacji. Z kolei budowanie relacji jest pojęciem znacznie szerszym. Może ono odnosić się do sfery prywatnej, rodzinnej lub intymnej. Networking w sposób inkluzywny ogranicza się zazwyczaj do kontekstu profesjonalnego. Jego nadrzędnym celem pozostaje szeroko rozumiany rozwój zawodowy lub organizacyjny.

Kolejna dystynkcja dotyczy poziomu analizy zjawiska. Wyróżnia się networking na poziomie mikro, mezo oraz makro. W skali mikro przedmiotem badań jest jednostka ludzka. Analizie podlegają jej cechy osobowościowe, kompetencje komunikacyjne oraz indywidualna sieć kontaktów. Na tym poziomie networking jest traktowany jako kluczowa kompetencja menedżerska. Warunkuje ona sukces na współczesnym, wysoce konkurencyjnym rynku pracy. Poziom mezo koncentruje się na relacjach wewnątrzorganizacyjnych oraz międzyorganizacyjnych. Tutaj networking staje się strategią budowania aliansów strategicznych, klastrów czy sieci kooperacyjnych. Poziom makro odnosi się do struktur strukturalnych całych systemów gospodarczych. Brak jednoznacznej definicji wynika z faktu, że autorzy często mieszają te poziomy analizy w swoich modelach teoretycznych. Definicja operacjonalizująca networking na poziomie jednostki rzadko znajduje zastosowanie w badaniach nad sieciami korporacyjnymi (Czakon, 2011).

Warto również zwrócić uwagę na dychotomię między networkiem formalnym a informaldnym. Próby definicyjne często pomijają ten podział. Networking formalny realizuje się w ramach ustrukturyzowanych organizacji, klubów biznesowych czy dedykowanych platform konferencyjnych. Posiada on jasne reguły, skodyfikowane zasady członkostwa oraz mierzalne cele. Networking informaldny zachodzi w sposób spontaniczny, często na obrzeżach oficjalnych struktur. Opiera się na relacjach przyjacielskich, przypadkowych spotkaniach oraz niewymuszonym przepływie informacji. Oba te wymiary pełnią odmienne funkcje w architekturze kapitału społecznego jednostki. Modele definicyjne, które faworyzują wyłącznie formy zinstytucjonalizowane, tracą z pola widzenia ogromną przestrzeń relacji nieoficjalnych. Te ostatnie często decydują o elastyczności i odporności sieci na kryzysy.

Ewolucja technologiczna wprowadziła kolejny dylemat definicyjny. Pojawienie się mediów społecznościowych oraz profesjonalnych platform rekrutacyjnych zredefiniowało naturę interakcji. Tradycyjne definicje networkingu kładły nacisk na bezpośredni kontakt osobisty. Interakcja twarzą w twarz była uznawana za warunek konieczny do zbudowania zaufania. Współcześnie coraz większego znaczenia nabiera networking zapośredniczony cyfrowo. Zjawisko to określane jest mianem e-networkingu. Pozwala ono na przełamywanie





barier geograficznych i czasowych. Rodzi to jednak pytania o jakość i trwałość relacji zawiązywanych w przestrzeni wirtualnej. Cyfrowe sieci charakteryzują się wysoką liczebnością, lecz często niską siłą więzi. Badacze stoją przed zadaniem integracji tych nowych realiów w ramach istniejących ram definicyjnych.

Kwestia siły więzi społecznych stanowi kluczowy element teorii sieciowych, bezpośrednio wpływający na definicję networkingu. W nawiązaniu do klasycznych koncepcji socjologicznych relacje dzieli się na więzi silne oraz więzi słabe. Więzi silne łączą jednostkę z najbliższym otoczeniem, rodziną oraz bliskimi współpracownikami. Charakteryzują się wysokim poziomem zaufania i częstą interakcją. Słabe więzi to relacje ze znajomymi, osobami rzadko spotykanymi lub partnerami biznesowymi niższego szczebla. Skuteczny networking w dużej mierze opiera się na umiejętnym zarządzaniu słabymi więziami. To właśnie one stanowią pomosty do nowych, nieznanych wcześniej obszarów informacji i zasobów. Definicje, które utożsamiają networking wyłącznie z budowaniem głębokich, silnych relacji, nie oddają w pełni jego ekonomicznej i informacyjnej funkcji (Cross i in., 2009).

Wielowymiarowość networkingu ujawnia się także przy analizie motywacji aktorów sieciowych. Wyróżnia się podejście egocentryczne oraz podejście socjocentryczne. W podejściu egocentrycznym definicja koncentruje się na korzyściach, jakie jednostka czerpie z posiadania sieci. Sieć jest zasobem, który podlega eksploatacji w celu maksymalizacji indywidualnego zysku. W podejściu socjocentrycznym punkt ciężkości zostaje przesunięty na dobrostan całej struktury. Networking jest tutaj rozumiany jako działanie na rzecz spójności grupy, transferu wiedzy oraz budowania zbiorowej odporności. Brak jednoznacznej definicji wynika z trudności w pogodzeniu tych dwóch perspektyw w jednym pojęciu. Współczesna nauka dąży do syntezy, wskazując na konieczność zachowania równowagi między braniem a dawaniem w procesie sieciowania.

Interdyscyplinarność opisywanego zjawiska skutkuje także odmiennym rozłożeniem akcentów w poszczególnych dyscyplinach naukowych. Nauki o zarządzaniu postrzegają networking przede wszystkim przez pryzmat efektywności organizacyjnej. Jest on narzędziem optymalizacji procesów, redukcji kosztów transakcyjnych oraz stymulowania innowacyjności. Socjologia bada networking jako przejaw strukturyzacji społeczeństwa i reprodukcji kapitału społecznego. Psychologia z kolei analizuje predyspozycje jednostkowe, takie jak ekstrawersja, inteligencja emocjonalna czy kompetencje społeczne. Każda z tych dyscyplin tworzy własny aparat pojęciowy. Próby transponowania definicji z jednej dziedziny do drugiej często kończą



się niepowodzeniem. Prowadzi to do dalszego rozdrobnienia teoretycznego i metodologicznego.

Brak jednej definicji rodzi poważne konsekwencje dla prowadzenia badań empirycznych. Trudno jest mierzyć i porównywać zjawisko, które nie zostało jednoznacznie sklasyfikowane. Badacze zmuszeni są do każdorazowego dokonywania operacjonalizacji pojęcia na potrzeby konkretnego projektu badawczego. Często stosuje się wskaźniki ilościowe, takie jak gęstość sieci, centralność pozycji w sieci czy częstotliwość kontaktów. Wskaźniki te nie oddają jednak jakościowej strony relacji. Zaufanie, lojalność czy gotowość do pomocy są parametrami trudnymi do skwantyfikowania. Z tego powodu część metodologów postuluje stosowanie podejścia mieszanego. Łączenie metod ilościowych z jakościowymi pozwala na pełniejsze ujęcie złożoności networkingu (Gnyszka, 2017).

W kontekście menedżerskim networking bywa często analizowany w korelacji z przedsiębiorczością. Przedsiębiorcy w fazie startupowej rzadko dysponują wystarczającymi zasobami materialnymi. Ich sukces zależy w głównej mierze od zdolności do mobilizowania zasobów zewnętrznych za pomocą sieci relacji. W tym ujęciu networking definiuje się jako mechanizm kompensacyjny. Pozwala on na niwelowanie deficytów kapitałowych, rzeczowych i kadrowych. Sieć dostarcza legitymizacji rynkowej nowemu podmiotowi. Zaufanie do przedsiębiorcy przenosi się na zaufanie do jego przedsięwzięcia. Taka perspektywa definicyjna dominuje w badaniach nad przedsiębiorczością akademicką i technologiczną.

## 1.2. Przegląd literatury

Ewolucja myśli naukowej wokół zjawiska sieci społecznych i profesjonalnych posiada bogatą i wielowątkową tradycję. Przegląd literatury przedmiotu wymaga retrospektywnego spojrzenia na proces kształtowania się teorii analizy sieciowej. Pierwotnych korzeni konceptualizacji networkingu upatrywać należy w klasycznej socjologii oraz antropologii społecznej z połowy dwudziestego wieku. To właśnie wtedy badacze zaczęli dostrzegać, że formalne struktury instytucjonalne nie wyjaśniają w pełni dynamiki ludzkich zachowań. Kluczowym momentem zwrotnym było wprowadzenie pojęcia sieci społecznej przez Johna Barnesa w tysiąc dziewięćset pięćdziesiątym czwartym roku. Badacz ten wykorzystał ów termin do opisu płynnych i wielowymiarowych relacji zachodzących wewnątrz lokalnych społeczności. Praca ta dała impuls do rozwoju nowej perspektywy badawczej, która z czasem zyskała miano analizy sieci społecznych. Koncepcja ta zaczęła szybko przenikać na grunt nauk ekonomicznych oraz teorii organizacji i zarządzania.



W latach siedemdziesiątych dwudziestego wieku nastąpił gwałtowny rozwój modeli teoretycznych wyjaśniających ekonomiczną użyteczność sieci. Kamieniem milowym w literaturze stała się koncepcja siły słabych więzi sformułowana przez Marka Granovettera w tysiąc dziewięćset siedemdziesiątym trzecim roku. Autor ten udowodnił, że kluczowe dla transferu unikalnych informacji nie są relacje bliskie i intensywne. Największą wartość rynkową generują kontakty rzadkie, powierzchowne oraz zróżnicowane. Słabe więzi pełnią funkcję mostów łączących odrębne, hermetyczne grupy społeczne. Teoria ta zredefiniowała podejście do poszukiwania pracy oraz budowania kariery zawodowej. Stała się ona także fundamentem teoretycznym dla współczesnych modeli networkingu menedżerskiego. Literatura głównego nurtu do dziś powołuje się na paradygmat Granovettera jako na podstawowe narzędzie opisu efektywności struktur sieciowych (Borgatti & Foster, 2003).

Kolejnym fundamentalnym wkładem w rozwój teorii networkingu były prace Ronalda Burt'a dotyczące koncepcji dziur strukturalnych. Burt w latach pięćdziesiątych wskazał, że w architekturze społecznej występują naturalne puste przestrzenie między odrębnymi sieciami. Podmioty, które potrafią zająć pozycję pośrednika w owych szczelinach, zyskują unikalną przewagę konkurencyjną. Pozycja brokera strukturalnego umożliwia kontrolowanie przepływu informacji oraz arbitraż zasobów. W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego koncepcja ta posłużyła do wyjaśniania sukcesu rynkowego innowacyjnych przedsiębiorstw. Teoria dziur strukturalnych udowodniła, że networking nie polega jedynie na bezrefleksyjnym multiplikowaniu kontaktów. Kluczowa jest optymalizacja pozycji zajmowanej w strukturze sieci oraz umiejętność łączenia niepowiązanych dotąd rynków.

Równolegle w literaturze socjologicznej i ekonomicznej rozwijała się teoria kapitału społecznego. Badacze tacy jak Pierre Bourdieu, James Coleman oraz Robert Putnam stworzyli komplementarne, choć odmienne modele tego zasobu. Bourdieu definiował kapitał społeczny przez pryzmat korzyści klasowych i indywidualnych. Coleman akcentował jego wymiar funkcjonalny jako narzędzia ułatwiającego działania jednostek wewnątrz struktur. Putnam z kolei spopularyzował ujęcie makrospołeczne, wiążąc kapitał społeczny z poziomem zaufania i zaangażowania obywatelskiego. Przegląd współczesnej literatury wskazuje na powszechne traktowanie networkingu jako operacjonalizacji kapitału społecznego. Networking jest procesem, za pomocą którego jednostki przekształcają potencjał relacyjny w realny kapitał ekonomiczny. Bezpośrednia korelacja między intensywnością sieciowania a akumulacją kapitału społecznego stanowi stały przedmiot eksploracji empirycznej.



Na przełomie dwudziestego i dwudziestego pierwszego wieku w literaturze biznesowej nastąpiło przesunięcie punktu ciężkości z perspektywy indywidualnej na organizacyjną. Naukowcy zaczęli badać zjawisko określane jako networking międzyorganizacyjny. Kluczowy wkład w ten nurt wnieśli badacze z grupy IMP, czyli Industrial Marketing and Purchasing Group. Stworzyli oni model ARA, który analizuje sieci poprzez trzy powiązane elementy: aktorów, działania oraz zasoby. Zgodnie z tym podejściem żadna organizacja nie jest izolowaną wyspą na rynku. Sukces przedsiębiorstwa zależy od jego zdolności do budowania długofalowych relacji z dostawcami, odbiorcami oraz konkurentami. W literaturze zarządzania strategicznego networking zaczął być postrzegany jako paradygmat relacyjny, stanowiący alternatywę dla tradycyjnych, transakcyjnych modeli konkurencji rynkowej (Dziewanowska, 2012).

Współczesny przegląd literatury ujawnia silną koncentrację badaczy na zjawisku networkingu przedsiębiorczego. Autorzy tacy jak Howard Aldrich czy Sue Birley analizowali, jak przedsiębiorcy wykorzystują sieci osobiste do zakładania i rozwoju firm. W fazie inkluzji rynkowej sieć społeczna założyciela zastępuje formalne instytucje finansowe i doradcze. Z badań wynika, że jakość networkingu przedsiębiorcy bezpośrednio koreluje z przeżywalnością startupów. W nowszych publikacjach akcentuje się zwłaszcza wymiar międzynarodowy tego zjawiska. Koncepcja międzynarodowego networkingu przedsiębiorczego wyjaśnia procesy szybkiej internacjonalizacji młodych firm technologicznych. Sieci relacji pozwalają na natychmiastowe przełamywanie barier wejścia na rynki zagraniczne poprzez transfer wiedzy rynkowej i kulturowej.

Ważnym i dynamicznie rozwijającym się wątkiem w literaturze jest psychologiczne podłoże networkingu. Badacze zadają pytania o indywidualne determinanty skłonności do sieciowania. Publikacje z zakresu zachowań organizacyjnych często analizują networking w relacji do wielkiej piątki cech osobowości. Zrozumiałe jest, że ekstrawersja oraz otwartość na doświadczenia sprzyjają inicjowaniu kontaktów. Nowsze studia literaturowe wskazują jednak na rosnące znaczenie proaktywności oraz inteligencji emocjonalnej. Osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej lepiej zarządzają kapitałem relacyjnym. Potrafią one budować więzi oparte na autentycznym zaufaniu, a nie tylko na krótkowzrocznej korzyści. Badania te redefiniują networking z prostej techniki manipulacyjnej na zaawansowaną kompetencję społeczną.

Osobną, niezwykle istotną subdyscyplinę w literaturze przedmiotu stanowi nurt poświęcony networkingowi wewnątrzorganizacyjnemu. Naukowcy badają, jak nieformalne



sieci kontaktów między pracownikami wpływają na efektywność przedsiębiorstw. Prace Davida Krackhardta udowodniły istnienie tak zwanych organizacji wirtualnych, czyli realnych struktur władzy i przepływu informacji ukrytych pod oficjalnym schematem organizacyjnym. Publikacje z tego zakresu dowodzą, że pracownicy o wysokim stopniu centralności w sieci nieformalnej szybciej awansują. Mają oni także większy wpływ na procesy decyzyjne w firmie. Współczesna literatura zarządzania zasobami ludzkimi kładzie duży nacisk na stymulowanie networkingu wewnętrznego jako narzędzia poprawy innowacyjności oraz transferu wiedzy ukrytej między departamentami (Cross & Parker, 2004).

W ciągu ostatniej dekady literatura została zdominowana przez tematykę cyfryzacji relacji społecznych. Pojawienie się profesjonalnych serwisów społecznościowych wywołało konieczność rewizji dotychczasowych modeli teoretycznych. Badacze tacy jak Nicole Ellison czy Danah Boyd zapoczątkowali intensywne analizy nad e-networkingiem. Współczesne publikacje koncentrują się na porównywaniu efektywności sieci tradycyjnych i wirtualnych. Przegląd literatury wskazuje na zjawisko hybrydyzacji networkingu. Menedżerowie rzadko ograniczają się do jednej formy kontaktu. Cyfrowe platformy służą zazwyczaj do podtrzymywania relacji zainicjowanych w świecie realnym lub do wstępnej selekcji partnerów biznesowych. Narasta jednak krytyka nadmiernego usieciowienia cyfrowego, które może prowadzić do powierzchowności relacji oraz do zjawiska przeciążenia informacyjnego.

Krytyczny nurt w literaturze przedmiotu podnosi także kwestie etyczne oraz dysfunkcje networkingu. Nie wszyscy badacze oceniają to zjawisko wyłącznie pozytywnie. Część autorów wskazuje na niebezpieczeństwo ekskluzywności sieci, która może prowadzić do nepotyzmu, kolesiostwa oraz wykluczenia grup mniejszościowych. Networking bywa opisywany jako narzędzie reprodukcji nierówności społecznych. W publikacjach z zakresu socjologii pracy pojawiają się głosy krytykujące utowarowienie relacji prywatnych. Wymóg ciągłego sieciowania generuje presję psychiczną i prowadzi do zatarcia granic między czasem pracy a czasem wolnym. Analiza tych ciemnych stron networkingu stanowi ważny element współczesnej debaty akademickiej. Pozwala ona na zachowanie obiektywizmu i zapobiega bezkrytycznej apoteozie struktur sieciowych.

Podsumowując syntetyczny przegląd literatury, należy stwierdzić, że networking ewoluował od prostej metafory socjologicznej do dojrzałego, interdyscyplinarnego paradygmatu naukowego. Pomimo wielości podejść i teorii cząstkowych, w literaturze panuje zgoda co do kluczowej roli sieci w nowoczesnej gospodarce. Przyszłe kierunki badań, sugerowane przez czołowych teoretyków, będą prawdopodobnie koncentrować się na dalszej



integracji sztucznej inteligencji z procesami sieciowania. Naukowcy będą musieli odpowiedzieć na pytanie, jak algorytmy rekomendacyjne modyfikują strukturę ludzkich relacji zawodowych. Istniejąca baza literaturowa stanowi solidny fundament metodologiczny pod dalsze badania empiryczne. Wymaga ona jednak stałej aktualizacji i dostosowywania do dynamicznie zmieniających się realiów społeczno-gospodarczych.

Nowsze badania nad kapitałem społecznym i przedsiębiorczością potwierdzają, że sieci relacji nie pełnią wyłącznie funkcji komunikacyjnej, lecz wpływają na dostęp do zasobów, zdolność uczenia się, innowacyjność, internacjonalizację oraz odporność przedsiębiorców. Współczesne ujęcia podkreślają zwłaszcza znaczenie kapitału społecznego w małych i średnich przedsiębiorstwach, łączenia wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych, rozpoznawania szans rynkowych oraz jakości kontaktów jako czynnika skuteczności działań przedsiębiorczych (Chen i in., 2024; Dar i in., 2025; Do i in., 2026; Doan i in., 2023; Ghi i in., 2024; Hassan i in., 2022; Pathak & Kaur, 2025; Satar i in., 2024; Shan & Tian, 2022; Vu i in., 2023; Wang i in., 2022; Xie i in., 2021).

Równolegle rozwija się nurt badań nad networkiem zapośredniczonym cyfrowo, szczególnie w środowisku LinkedIn oraz innych platform społecznościowych. Publikacje te pokazują, że profesjonalny networking online łączy budowanie wizerunku eksperckiego, tworzenie treści, interakcje w społecznościach zawodowych, widoczność algorytmiczną oraz utrzymywanie słabych więzi, które mogą przekształcać się w relacje biznesowe lub karierowe (Hazzam i in., 2024a; Hazzam i in., 2024b; Healy i in., 2023; López-Carril i in., 2025; McChesney & Foster, 2024; Mora Cortez & Ghosh Dastidar, 2022; Mora Cortez i in., 2023; Pena i in., 2022; Smith & Watkins, 2023; Sundström i in., 2021; Usera & Durham, 2025).

Aktualna literatura dotycząca zaangażowania w mediach społecznościowych wskazuje także, że wartość relacji cyfrowych zależy od jakości interakcji, mechanizmów sprzężenia zwrotnego, komentarzy, reakcji, oznaczeń, komunikacji wizualnej oraz wiarygodności aktorów sieciowych. Ustalenia te są istotne dla analizy networkingu, ponieważ pokazują, że sama liczba kontaktów lub zasięg profilu nie wystarcza do oceny skuteczności relacyjnej; konieczna jest interpretacja jakościowa znaczenia interakcji i ich konsekwencji dla zaufania, reputacji oraz współpracy (Daniels & Wu, 2024; Diefenbach & Anders, 2022; Kang i in., 2022; Kohout i in., 2023; Leung i in., 2022; Usera i in., 2024; Vijay & Mookerjee, 2026; Wies i in., 2023; Yang i in., 2024).

W części empirycznej szczególne znaczenie ma również aktualne podejście do analizy tematycznej, które akcentuje refleksyjność badacza, transparentność procesu kodowania oraz



konieczność przejścia od prostego streszczenia wypowiedzi do interpretacyjnego rozpoznania wzorców znaczeniowych (Braun & Clarke, 2022).

### 1.3. Ewolucja historyczna networkingu

Analiza ewolucji historycznej networkingu wymaga prześledzenia transformacji relacji społecznych od form pierwotnych do wysoce technologicznych struktur współczesności. Choć samo pojęcie networkingu jest relatywnie młode i wiąże się z rozwojem kapitalizmu menedżerskiego, to zjawisko celowego budowania sieci kontaktów towarzyszy ludzkości od zarania dziejów. W ujęciu historycznym mechanizm ten ewoluował wraz ze zmianami struktur gospodarczych, form komunikacji oraz systemów politycznych. Zrozumienie tej ewolucji pozwala dostrzec, że dzisiejsze praktyki sieciowe nie są rewolucyjnym odkryciem przełomu dwudziestego i dwudziestego pierwszego wieku. Stanowią one raczej naturalną konsekwencję adaptacji ludzkich zachowań kooperacyjnych do realiów postindustrialnych. Historyczna perspektywa ukazuje, jak instrumentalne wykorzystanie więzi społecznych przekształciło się z mechanizmu przetrwania w kluczową kompetencję rynkową (Moczydłowska i in., 2017).

W społeczeństwach przednowoczesnych formy sieciowania były silnie zdeterminowane przez strukturę rodową, plemienną oraz geograficzną. Pierwotny networking opierał się niemal wyłącznie na więziach krwawych oraz bliskim sąsiedztwie. W warunkach gospodarki naturalnej zaufanie było zasobem terytorialnym i zamkniętym. Przełomem w historycznym rozwoju sieci relacji stało się powstanie wczesnych szlaków handlowych oraz rozwój cywilizacji miejskich. Kupcy feniccy, greccy czy rzymscy musieli wypracować mechanizmy budowania zaufania na odległość. Wtedy to pojawiły się pierwsze instytucje poręczycielstwa, rekomendacji oraz nieformalne kodeksy kupieckie. Relacje biznesowe zaczęły wykraczać poza krąg rodzinny, tworząc podwaliny pod pierwsze transnarodowe sieci interesów. Kluczową rolę odgrywała tu wymiana listowna oraz systemy rekomendacji, które minimalizowały ryzyko transakcyjne w obcych kulturowo środowiskach.

W okresie średniowiecza i wczesnej nowożytności instytucjonalizacją procesów sieciowych zajęły się cechy rzemieślnicze oraz gildie kupieckie. Struktury te tworzyły sformalizowane platformy wymiany wiedzy, technologii oraz kapitału relacyjnego. Najlepszym historycznym przykładem zaawansowanego networkingu międzyorganizacyjnego w tym okresie była Hanza. Związek miast handlowych Europy Północnej opierał się na gęstej sieci powiązań politycznych, rodzinnych i biznesowych. Wewnątrz gildii obowiązywały rygorystyczne zasady lojalności, a wykluczenie z sieci oznaczało bankructwo ekonomiczne. Równolegle na dworach królewskich ewoluował networking polityczny. Dyplomacja tamtych



czasów opierała się na budowaniu sojuszy poprzez aranżowane małżeństwa oraz systemy klientelistyczne. Umiejętność poruszania się w salonach władzy stała się pierwowzorem współczesnego networkingu strategicznego.

Rewolucja przemysłowa w osiemnastym i dziewiętnastym wieku przyniosła radykalne przewartościowanie struktur społeczno-gospodarczych. Masowa urbanizacja oraz powstanie fabrycznego systemu produkcji doprowadziły do atomizacji tradycyjnych społeczności. W tych realiach narodziła się potrzeba tworzenia nowych, zrjonalizowanych form zrzeszania się. Klasa przedsiębiorców i menedżerów zaczęła powoływać do życia pierwsze kluby dżentelmeńskie, izby handlowe oraz towarzystwa naukowe. Miejsca te stały się inkubatorami nowoczesnego networkingu biznesowego. To właśnie tam, w oderwaniu od struktur dworskich, rodziły się alianse kapitałowe oraz transferowano innowacje technologiczne. Relacje zaczęły opierać się na kryterium statusu ekonomicznego i profesjonalnego, a nie pochodzenia arystokratycznego. Sieć kontaktów stała się dla nowej burżuazji kluczowym kapitałem startowym (Czakon, 2012).

W pierwszej połowie dwudziestego wieku procesy sieciowe uległy dalszej profesjonalizacji i instytucjonalizacji. W Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej zaczęły powstawać pierwsze międzynarodowe organizacje zrzeszające przedsiębiorców oparte na idei wzajemnej rekomendacji. Założenie Rotary International w tysiąc dziewięćset piątym roku przez Paula Harrisa uważa się często za cezurę narodzin skodyfikowanego networkingu. Organizacje te wprowadziły sztywne reguły członkostwa, regularność spotkań oraz obowiązek wzajemnego wspierania się w biznesie. W tym okresie networking zaczął być postrzegany jako narzędzie budowania kapitału społecznego o charakterze etycznym i filantropijnym. Biznes dostrzegł, że długofalowy zysk zależy od stabilności lokalnej społeczności i siły tworzonych w niej więzi.

Druga połowa dwudziestego wieku to czas ekspansji korporacyjnej oraz rozwoju teorii zarządzania. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, w erze dynamicznego rozwoju rynków finansowych, networking zyskał wymiar wysoce pragmatyczny i indywidualistyczny. Pojawiła się kultura yuppies, która wyniosła gromadzenie kontaktów biznesowych do rangi fetyszu sukcesu. Symbolem tamtych czasów stała się papierowa wizytówka oraz opasłe notesy adresowe zwane rolodexami. Networking w tym ujęciu był często agresywny, transakcyjny i powierzchowny. Nastawiony był na natychmiastową monetyzację znajomości. W literaturze popularnonaukowej zaczęły pojawiać się poradniki instruujące, jak manipulować relacjami w





celu szybkiego awansu zawodowego. Taka redukcjonistyczna praktyka wywołała z czasem opór środowisk akademickich i etyków biznesu.

Reakcją na kryzys transakcyjnego podejścia do relacji była ewolucja networkingu w stronę modeli relacyjnych na przełomie wieków. Przełom lat dziewięćdziesiątych przyniósł upowszechnienie filozofii *givers gain*, czyli dający dostaje. Zasada ta, spopularyzowana przez organizacje takie jak BNI, zdefiniowała networking jako proces oparty na altruizmie strategicznym. Uczestnicy sieci zrozumieli, że warunkiem otrzymania wsparcia jest uprzednie zaoferowanie własnej pomocy. W tym samym czasie globalizacja gospodarki wymusiła elastyczność struktur organizacyjnych. Tradycyjne, hierarchiczne korporacje zaczęły ustępować miejsca organizacjom sieciowym. Umiejętność poruszania się wewnątrz rozproszonych projektów i budowania interdyscyplinarnych zespołów stała się najważniejszą cechą nowoczesnego menedżera (Joshi, 2009).

Najbardziej radykalną i dynamiczną fazę ewolucji historycznej networkingu przyniosła rewolucja cyfrowa dwudziestego pierwszego wieku. Internet, a w szczególności powstanie platform takich jak LinkedIn, GoldenLine czy Xing, zdemokratyzował dostęp do kapitału relacyjnego. Narodziła się era e-networkingu, która zniósła bariery geograficzne, czasowe i hierarchiczne. Pracownik najniższego szczebla zyskał możliwość bezpośredniego nawiązania kontaktu z prezesem globalnego koncernu. Tradycyjna wizytówka papierowa została zastąpiona przez cyfrowy profil, a algorytmy zaczęły automatycznie sugerować potencjalne ścieżki powiązań biznesowych. Ta technologiczna transformacja zmieniła nie tylko skalę, ale i naturę ludzkich interakcji zawodowych. Sieci stały się globalne, permanentnie aktywne i wysoce mierzalne.

Współczesny etap ewolucji networkingu charakteryzuje się procesem głębokiej hybrydyzacji. Pandemia COVID-19 z początku lat dwudziestych dwudziestego pierwszego wieku wymusiła masowe przejście procesów sieciowych w sferę online. Spotkania biznesowe, konferencje oraz sesje rekomendacyjne zostały przeniesione na platformy komunikacji wideo. Po okresie przymusowej izolacji nastąpił jednak renesans spotkań osobistych, które zyskały status dobra luksusowego. Dzisiejszy networking operuje w modelu omnichannelowym, płynnie łącząc interakcje cyfrowe z bezpośrednimi. Kolejnym wyzwaniem ewolucyjnym staje się integracja sztucznej inteligencji. Algorytmy predykcyjne i systemy analityczne potrafią obecnie optymalizować proces doboru partnerów biznesowych. AI analizuje profile behawioralne aktorów sieciowych w celu maksymalizacji efektywności przyszłej kooperacji.



Podsumowując historyczny dyskurs nad rozwojem networkingu, należy zauważyć stały wzrost intencjonalności i profesjonalizacji tego zjawiska. Z pierwotnego, intuicyjnego mechanizmu obronnego i handlowego, networking przekształcił się w samodzielną dyscyplinę wiedzy menedżerskiej. Przejście od więzi naturalnych, przez sformalizowane struktury cechowe, aż po globalne sieci wirtualne odzwierciedla ducha kolejnych epok historycznych. Każdy etap tej ewolucji nakładał na jednostki konieczność adaptacji kompetencji społecznych do nowych narzędzi komunikacyjnych. Współczesny networking, choć zapośredniczony przez zaawansowane technologie, wciąż jednak opiera się na uniwersalnej ludzkiej potrzebie zaufania i wzajemności. Historia uczy, że przetrwają tylko te sieci, które potrafią zbalansować innowacje technologiczne z autentycznością relacji międzyludzkich (Borgatti & Foster, 2003).

#### **1.4. Networking przed erą cyfrową**

Podjęcie naukowej analizy networkingu w okresie poprzedzającym rewolucję technologiczną pozwala na zrozumienie esencji kapitału relacyjnego bez wpływu algorytmów. Networking przed erą cyfrową opierał się na paradygmacie bezpośredniości, fizyczności komunikatu oraz geograficznych ograniczeniach interakcji. Analiza tego zjawiska wymaga odrzucenia współczesnych schematów myślenia opartych na natychmiastowości przepływu danych. W świecie analogowym budowanie sieci kontaktów zawodowych stanowiło proces długotrwały, sformalizowany i wymagający wysokich nakładów energetycznych oraz czasowych. Kluczowym elementem konstrukcyjnym dawnych sieci była intencjonalność oraz konieczność osobistego zaangażowania w każdy akt komunikacyjny. Badanie form, narzędzi oraz rytuałów analogowego networkingu odsłania mechanizmy, które przez dekady stanowiły o sukcesie jednostek i organizacji w tradycyjnej gospodarce rynkowej.

Podstawowym i najważniejszym środowiskiem budowania relacji zawodowych w erze przedcyfrowej były fizyczne przestrzenie spotkań o charakterze zinstytucjonalizowanym. Miejsca takie jak konferencje naukowe, sympozja branżowe, targi przemysłowe oraz spotkania izb gospodarczych pełniły funkcję analogowych platform networkingowych. Udział w tego typu wydarzeniach wiązał się z koniecznością odbycia podróży, co z góry selekcjonowało uczestników pod kątem ich determinacji oraz zasobów kapitałowych. Interakcja w takich warunkach miała charakter synchroniczny i wielowymiarowy. Aktorzy sieciowi musieli polegać na swoich kompetencjach interpersonalnych w czasie rzeczywistym, bez możliwości edycji komunikatu czy opóźnienia reakcji. Pierwsze wrażenie, kultura osobista, elokwencja oraz mowa ciała decydowały o powodzeniu próby nawiązania kontaktu biznesowego. Każde



spotkanie niosło ze sobą wysokie ryzyko odrzucenia, co wymuszało na jednostkach wysoki stopień samokontroli i odporności psychicznej (Krupski, 2012).

Najważniejszym materialnym nośnikiem informacji i podstawowym narzędziem analogowego networkingu była papierowa wizytówka. Ten niewielki kartonik pełnił funkcję analogowego profilu zawodowego i stanowił fizyczne potwierdzenie odbytego spotkania. Wymiana wizytówek była rytuałem obwarowanym rygorystycznymi zasadami etykiety biznesowej, zróżnicowanymi w zależności od kręgu kulturowego. Projekt graficzny, jakość papieru oraz czytelność czcionki stanowiły manifestację statusu profesjonalnego oraz pozycji ekonomicznej właściciela. Zebrane wizytówki podlegały skrupulatnej segregacji i archiwizacji. Służyły do tego specjalne klasyfikatory, notesy adresowe oraz obrotowe kartoteki zwane rolodexami. Rolodex stał się ikonicznym symbolem pozycji menedżerskiej w drugiej połowie dwudziestego wieku. Pojemność owego urządzenia oraz ranga skatalogowanych w nim nazwisk bezpośrednio odzwierciedlały siłę i zasięg kapitału społecznego jednostki. Utrata rolodexu była często tożsama z paraliżem operacyjnym menedżera.

Utrzymanie żywotności sieci w erze przedcyfrowej wymagało systematycznego i zorganizowanego wysiłku o charakterze podtrzymującym. Wobec braku automatycznych powiadomień i systemów rekomendacyjnych, pamięć o kontaktach musiała być stymulowana ręcznie. Podstawowymi kanałami transmisji były tradycyjna korespondencja listowna oraz telefonia stacjonarna. Pisanie listów biznesowych, wysyłanie kartek okolicznościowych oraz realizowanie cyklicznych rozmów telefonicznych stanowiły stały element agendy menedżerskiej. Działania te charakteryzowały się wysokim stopniem personalizacji. Każdy komunikat musiał być unikalny, co pogłębiało autentyczność relacji i budowało wysoki poziom zaufania. Kluczową instytucją analogowego networkingu były także nieformalne spotkania o charakterze kulinarnym, takie jak lunche biznesowe czy kolacje branżowe. Wspólne spożywanie posiłków pozwalało na zatarcie dystansu hierarchicznego oraz na przeniesienie relacji ze sfery stricte transakcyjnej do przestrzeni interpersonalnej akceptacji.

Ważnym mechanizmem dystrybucji zaufania w sieciach analogowych był system rekomendacji i listów wprowadzających. W świecie bez publicznych profili i systemów ocen online, weryfikacja wiarygodności nowego partnera biznesowego była utrudniona. List rekomendacyjny, wystawiony przez powszechnie szanowanego członka sieci, pełnił funkcję analogowego certyfikatu bezpieczeństwa. Przelew zaufania następował z poręczyciela na osobę wprowadzaną, co minimalizowało koszty transakcyjne i redukowało ryzyko oszustwa. Mechanizm ten nadawał jednak sieciom analogowym charakter elitarny i ekskluzywny.



Wejście do zamkniętych struktur biznesowych bez odpowiedniego protektora było niezwykle trudne, co często cementowało istniejące nierówności społeczne. Networking przed erą cyfrową był w dużej mierze mechanizmem reprodukcji kapitału klasowego, faworyzującym absolwentów prestiżowych uczelni oraz członków elitarnych klubów (Cross i in., 2010).

Osobnym, wysoce sformalizowanym przejawem analogowych struktur relacyjnych były organizacje rekomendacji biznesowych, działające według ściśle określonych procedur. Podmioty takie jak Rotary International, Lions Club czy wczesne formy klubów kupieckich tworzyły rygorystyczne ramy dla systematycznego networkingu. Spotkania tych organizacji odbywały się w stałych interwałach czasowych, często wczesnym rankiem, co miało dowodzić dyscypliny ich uczestników. Wewnątrz struktur obowiązywała zasada ekskluzywności branżowej. Do danego klubu mógł należeć tylko jeden przedstawiciel określonego sektora gospodarki, co eliminowało wewnętrzną konkurencję i stymulowało lojalność. Członkowie byli zobowiązani do wzajemnego przekazywania rekomendacji oraz do raportowania efektów ekonomicznych owej współpracy. Taki model dowodzi, że dążenie do parametryzacji i optymalizacji procesów sieciowych istniało na długo przed powstaniem cyfrowych algorytmów analitycznych.

Analiza porównawcza pozwala dostrzec specyficzne zalety networkingu realizowanego w formule tradycyjnej. Podstawową przewagą sieci analogowych była wysoka siła tworzonych więzi społecznych. Ze względu na barierę wejścia i trud włożony w pozyskanie kontaktu, relacje te cechowały się trwałością, lojalnością oraz odpornością na sytuacje kryzysowe. Zaufanie wypracowane w toku wielokrotnych, osobistych interakcji twarzą w twarz miało charakter głęboki i stabilny. W erze przedcyfrowej rzadko dochodziło do zjawiska inflacji kontaktów, które jest plagą współczesnych mediów społecznościowych. Sieci były mniej liczne, lecz bardziej skonsolidowane i efektywne w wymiarze realnego wsparcia. Zjawisko przeciążenia informacyjnego było ograniczone, co pozwalało na zachowanie wysokiej jakości selekcji i przetwarzania bodźców relacyjnych przez jednostkę.

Z drugiej strony, networking przed erą cyfrową posiadał ewidentne i dotkliwe ograniczenia strukturalne. Najważniejszym z nich była niska elastyczność oraz wysoki koszt skalowalności sieci. Powiększenie bazy kontaktów o kolejnych sto pozycji wymagało miesięcy pracy i znacznych nakładów finansowych. Istniała także silna asymetria informacyjna. Dostęp do wiedzy o kluczowych decydentach rynkowych był ograniczony i strzeżony przez sekretariaty oraz asystentów, pełniących funkcję fizycznych barier dostępu. Ponadto sieci analogowe charakteryzowały się prowincjonalizmem geograficznym. Budowanie relacji



międzynarodowych było domeną wyłącznie globalnych korporacji i dyplomatów, podczas gdy lokalni przedsiębiorcy byli skazani na operowanie w granicach własnego regionu lub kraju (Czakon, 2007).

Konkludując analizę networkingu przed erą cyfrową, należy stwierdzić, że stanowił on fundament, na którym wzniesiono współczesne modele relacyjne. Tradycyjne techniki budowania sieci uświadomiły teoretykom zarządzania, że gospodarka nie opiera się wyłącznie na zimnej kalkulacji kapitałowej, lecz na strukturze ludzkich emocji, zaufania i wzajemności. Współczesna fascynacja narzędziami wirtualnymi często zaciera pamięć o tych analogowych korzeniach, co prowadzi do powierzchowności relacji biznesowych. Zrozumienie mechanizmów rządzących rolodexem, lunchami biznesowymi czy listami wprowadzającymi pozwala na wyciągnięcie cennych wniosków dla dzisiejszych menedżerów. Optymalne funkcjonowanie we współczesnym biznesie wymaga bowiem syntezy cyfrowego zasięgu z analogową głębią i rzetelnością relacyjną, charakterystyczną dla epoki przedinternetowej.

### **1.5. Początki sieci społecznych i komunikacji cyfrowej**

Analiza procesu transformacji tradycyjnych metod budowania relacji zawodowych w ich cyfrowe odpowiedniki wymaga precyzyjnego zlokalizowania momentu zwrotnego w historii technologii. Początki sieci społecznych i komunikacji cyfrowej nie są zjawiskiem nagłym, lecz stanowią efekt wieloletniej ewolucji systemów teleinformatycznych oraz ewolucji potrzeb społecznych. Przejście od analogowych form interakcji do przestrzeni wirtualnej zredefiniowało strukturę kapitału relacyjnego menedżerów. Pierwsze próby zapośredniczenia kontaktu międzyludzkiego przez komputery miały charakter ściśle akademicki i militarny. Z czasem jednak systemy te przeniknęły do sfery komercyjnej, tworząc fundament pod współczesny e-networking. Badanie tych wczesnych struktur cyfrowych pozwala dostrzec, że kluczowe mechanizmy współczesnych platform profesjonalnych były testowane już w ostatnich dekadach dwudziestego wieku. Cyfrowy przełom zmienił bezpowrotnie dynamikę, zasięg oraz koszty transakcyjne procesu sieciowania.

Za empiryczny i technologiczny początek ery komunikacji cyfrowej powszechnie uznaje się uruchomienie sieci ARPANET na pod koniec lat sześćdziesiątych dwudziestego wieku. Choć projekt ten miał służyć celom obronnym i naukowym, szybko ujawnił swój ogromny potencjał społeczny. Kluczowym momentem było wysłanie pierwszej wiadomości e-mail przez Raya Tomlinsona w tysiąc dziewięćset siedemdziesiątym pierwszym roku. Wprowadzenie symbolu @ zrewolucjonizowało adresowanie komunikatów w sieciach rozproszonych. E-mail stał się pierwszym cyfrowym narzędziem asynchronicznym, które



zaczęło zastępować tradycyjną korespondencję listowną oraz teleksy. Menedżerowie i naukowcy zyskali możliwość natychmiastowego transferu informacji bez konieczności jednoczesnej obecności obu stron przy urządzeniach odbiorczych. To skróciło dystans decyzyjny i zapoczątkowało proces globalizacji kontaktów zawodowych.

Kolejnym istotnym etapem w procesie formowania się cyfrowych społeczności było powstanie systemów BBS, czyli Bulletin Board System, pod koniec lat siedemdziesiątych. Systemy te pozwalały użytkownikom na łączenie się za pomocą linii telefonicznych i modemów z centralnym komputerem w celu wymiany wiadomości oraz plików. BBS-y pełniły funkcję pierwszych wirtualnych tablic ogłoszeniowych i forów dyskusyjnych. Wokół poszczególnych stacji zaczęły zawiązywać się niszowe, silnie skonsolidowane grupy profesjonalistów i hobbystów. Uczestnicy tych struktur wymieniali się wiedzą techniczną oraz nawiązywali wczesne relacje biznesowe bez barier geograficznych. Mimo technologicznych ograniczeń, takich jak niska przepustowość łączy czy tekstowy interfejs, BBS-y udowodniły, że komputer może być efektywnym mediatorem relacji społecznych (Hatala & Lutta, 2009).

W latach osiemdziesiątych dwudziestego wieku nastąpił rozwój sieci Usenet, która usystematyzowała strukturę dyskusji internetowych poprzez grupy dyskusyjne. Usenet stał się globalną przestrzenią wymiany myśli akademickiej i technicznej. Dla przyszłego networkingu kluczowe znaczenie miało powstanie w tym samym czasie infrastruktury IRC, czyli Internet Relay Chat, stworzonej przez Jarkko Oikarinena. IRC umożliwił prowadzenie rozmów w czasie rzeczywistym w formule wieloosobowej. Narzędzie to wprowadziło synchroniczność do komunikacji cyfrowej, co zbliżyło wirtualną interakcję do naturalnego dialogu twarzą w twarz. Biznes zaczął dostrzegać potencjał natychmiastowej wymiany informacji w zarządzaniu zespołami projektowymi. Te wczesne platformy tekstowe wykształciły specyficzną etykietę sieciową oraz mechanizmy moderacji, które chroniły spójność i merytoryczność cyfrowych relacji.

Komercjalizacja Internetu w latach dziewięćdziesiątych oraz powstanie standardu World Wide Web stworzyły warunki do masowej inkluzji użytkowników. Wtedy to zaczęły powstawać pierwsze serwisy, które wprost realizowały założenia analizy sieci społecznych. Za pierwszą autentyczną platformę społecznościową w historii uznaje się serwis SixDegrees, uruchomiony w tysiąc dziewięćset dziewięćdziesiątym siódmym roku przez Andrew Weinreicha. Nazwa portalu nawiązywała bezpośrednio do socjologicznej teorii sześciu stopni oddalenia Stanleya Milgrama. Serwis ten jako pierwszy wdrożył trzy kluczowe funkcjonalności współczesnego networkingu: tworzenie osobistego profilu, zapraszanie znajomych do sieci



oraz przeglądanie list kontaktów innych użytkowników. SixDegrees udowodniło, że algorytmiczne mapowanie relacji międzyludzkich jest możliwe i posiada ogromną wartość użytkową.

Choć SixDegrees nie osiągnęło długofalowego sukcesu komercyjnego, otworzyło drogę dla kolejnych projektów eksplorujących potencjał kapitału relacyjnego. Na przełomie wieków narodziła się idea Web dwa zero, która przekształciła biernych odbiorców treści w aktywnych twórców. W tym klimacie technologicznym powstał serwis Friendster, a niedługo później MySpace. Platformy te koncentrowały się jednak głównie na sferze rozrywkowej i towarzyskiej. Dla rozwoju myśli menedżerskiej kluczowe znaczenie miało zrozumienie, że środowisko biznesowe potrzebuje odrębnych, sprofesjonalizowanych narzędzi sieciowych. Użytkownicy biznesowi poszukiwali przestrzeni wolnej od rozrywkowego szumu, która pozwalałaby na budowanie poważnego wizerunku zawodowego i na rekrutację kadr (Jantsch, 2011).

Odpowiedzią na tę potrzebę rynkową było powstanie pierwszych dedykowanych platform e-networkingowych na początku dwudziestego pierwszego wieku. W tysiąc dziewięćset dziewięćdziesiątym ósmym roku w Niemczech wystartował serwis OpenBC, przekształcony później w platformę Xing, dominującą w krajach niemieckojęzycznych. Najważniejszym wydarzeniem globalnym było jednak uruchomienie serwisu LinkedIn w maju dwa tysiące trzeciego roku przez Reida Hoffmana i jego zespół. LinkedIn odrzucił model rozrywkowy na rzecz cyfrowej adaptacji tradycyjnego rolodexu oraz CV. Profil użytkownika przestał być miejscem ekspresji prywatnej, a stał się oficjalną wizytówką zawodową. Algorytmy platformy zaczęły precyzyjnie wskazywać stopnie pokrewieństwa biznesowego między aktorami sieciowymi. To radykalnie obniżyło koszty dotarcia do kluczowych decydentów i rekruterów na całym świecie.

W polskiej przestrzeni internetowej analogiczną rolę odegrał serwis GoldenLine, założony w dwa tysiące piątym roku. Portal ten przez ponad dekadę stanowił główne narzędzie e-networkingu dla rodzimych menedżerów oraz specjalistów HR. GoldenLine łączyło funkcje bazy profili zawodowych z rozbudowanymi forami dyskusyjnymi o charakterze eksperckim. Sukces tego typu platform w kraju i na świecie dowiódł, że środowisko biznesowe w pełni zaakceptowało cyfryzację relacji. Wirtualny profil zawodowy zyskał status równorzędny z papierowym życiorysem, a unikanie obecności w sieciach cyfrowych zaczęło być postrzegane jako przejaw anachronizmu zawodowego.



Analiza teoretyczna początków e-networkingu pozwala na zidentyfikowanie fundamentalnych zmian w strukturze więzi społecznych. Cyfrowe platformy ułatwiły przede wszystkim zarządzanie słabymi więziami w rozumieniu koncepcji Marka Granovettera. Utrzymanie kontaktu z setkami znajomych branżowych stało się bezkosztowe i automatyczne. Zjawisko to doprowadziło jednak do powstania nowych dylematów metodologicznych i psychologicznych. Masowość kontaktów wirtualnych zaczęła rodzić pytania o ich autentyczność oraz o realną siłę przełożenia na decyzje biznesowe. Badacze zaczęli wskazywać na niebezpieczeństwo inflacji zaufania w świecie, w którym dodanie kogoś do sieci wymaga jednego kliknięcia (Czakon, 2008).

Podsumowując analizę historyczno-technologiczną, należy stwierdzić, że początki komunikacji cyfrowej stworzyły nową architekturę dla relacji zawodowych. Przejście od ARPANET-u, przez systemy BBS i SixDegrees, aż po LinkedIn i GoldenLine, ilustruje proces głębokiej instytucjonalizacji wirtualnego kapitału społecznego. Współczesny networking zawodowy nie mógłby istnieć bez tych wczesnych, często niedoskonałych struktur tekstowych. To one oswoiły użytkowników z ideą publicznego prezentowania swojej trajektorii zawodowej w przestrzeni wirtualnej. Dzisiejsze zaawansowane systemy e-networkingu są bezpośrednimi spadkobiercami rozwiązań wypracowanych na przełomie wieków. Zrozumienie tych korzeni jest warunkiem koniecznym do prawidłowej oceny współczesnych trendów rozwojowych w obszarze sieciowania menedżerskiego.

### **1.6. Rozwój mediów społecznościowych i ich rola w networkingu**

Ekspansja i dojrzałość mediów społecznościowych w drugiej oraz trzeciej dekadzie dwudziestego pierwszego wieku trwale przedefiniowały architekturę współczesnego networkingu. Zjawisko to przestało być domeną niszowych, tekstowych portali dla inżynierów, stając się głównym regulatorem globalnego rynku pracy i relacji biznesowych. Rozwój platform społecznościowych doprowadził do konwergencji sfery prywatnej i zawodowej aktorów sieciowych. Współczesne media społecznościowe nie służą już wyłącznie do podtrzymywania więzi towarzyskich. Stanowią one zaawansowane ekosystemy zarządzania wiedzą, kapitałem relacyjnym oraz marką osobistą. Analiza tego etapu ewolucji cyfrowej wymaga przyjrzenia się mechanizmom, które przekształciły algorytmy rozrywkowe w kluczowe narzędzia strategiczne nowoczesnego menedżera. Skala, dynamika oraz wielofunkcyjność współczesnych sieci społecznościowych nadają procesom sieciowania charakter permanentny, zglobalizowany i wysoce sparametryzowany (Cross & Thomas, 2008).





Kluczowym czynnikiem stymulującym rozwój cyfrowego networkingu stała się dominacja wielkich platform wielofunkcyjnych, na czele z serwisem Facebook oraz ekosystemem korporacyjnym Meta. Choć platformy te powstawały z myślą o networkingu społecznym o charakterze prywatnym, szybko dokonały kolonizacji przestrzeni biznesowej. Wprowadzenie funkcji stron firmowych, grup tematycznych oraz wydarzeń wirtualnych pozwoliło na ustrukturyzowanie aktywności profesjonalnej. Menedżerowie zaczęli wykorzystywać nieformalną przestrzeń mediów społecznościowych do skracania dystansu komunikacyjnego z partnerami biznesowymi. Relacje zawiązywane w środowisku o mniejszym rygorze formalnym często cechują się wyższym poziomem autentyczności. Zjawisko to doprowadziło jednak do powstania koncepcji rozproszonej tożsamości cyfrowej, w której jednostka musi stale kontrolować granice między autoprezentacją prywatną a zawodową.

Równolegle na pozycję absolutnego lidera w obszarze networkingu profesjonalizowanego wysunął się serwis LinkedIn. Platforma ta przeszła ewolucję od statycznej bazy życiorysów online do dynamicznego medium społecznościowego opartego na content marketingu. Współczesny LinkedIn opiera się na algorytmach promujących zaangażowanie merytoryczne i budowanie pozycji eksperckiej. Sukces w procesie sieciowania na tej platformie nie zależy już od samej liczby posiadanych kontaktów. Kluczowa stała się zdolność do generowania wartościowych treści, takich jak artykuły branżowe, analizy rynkowe czy komentarze eksperckie. Zjawisko to określane jest w literaturze mianem social sellingu oraz personal branding. Menedżerowie wykorzystują narzędzia cyfrowe do intencjonalnego kształtowania swojego autorytetu, co przyciąga do ich sieci wartościowych partnerów biznesowych w sposób organiczny.

Ważnym i często pomijanym w klasycznych analizach nurtem jest rozwój networkingu opartego na mikroblogach, reprezentowanego przez platformę X, dawniej znaną jako Twitter. Specyfika tego medium, oparta na zwięzłości komunikatu oraz asymetrii relacji, stworzyła unikalne warunki do e-networkingu strategicznego. Użytkownik nie musi uzyskać zgody na obserwowanie profilu kluczowego decydenta politycznego czy gospodarczego. Hashtagi oraz systemy oznaczeń pozwalają na bezpośrednie włączanie się w globalne debaty branżowe w czasie rzeczywistym. Platforma ta zdemokratyzowała dostęp do elit intelektualnych i biznesowych, stając się cyfrowym ekwiwalentem kularów wielkich konferencji międzynarodowych. Networking na platformie X charakteryzuje się wysoką dynamiką i



koncentracją na aktualnym dyskursie informacyjnym, co wymaga od menedżerów wysokich kompetencji syntezy danych (Enemark i in., 2014).

W ostatnich latach w literaturze przedmiotu coraz częściej analizuje się rolę platform wizualnych i wideo, takich jak YouTube, Instagram oraz TikTok, w procesach sieciowania zawodowego. Zjawisko to wiąże się z wejściem na rynek pracy pokoleń cyfrowych tubylców. Tradycyjne, tekstowe formy prezentacji sukcesów zawodowych ustępują miejsca narracjom wizualnym i storytellingowi. Przedsiębiorcy i menedżerowie wykorzystują formaty krótkich filmów wideo do pokazywania kulis swojej pracy oraz kultury organizacyjnej firm. Tego typu transparentność buduje specyficzny rodzaj zaufania zapośredniczonego, nazywanego relacją paraspołeczną. Odbiorcy treści mają poczucie bliskości i znajomości z liderem biznesowym jeszcze przed dokonaniem pierwszego bezpośredniego kontaktu. To radykalnie obniża opór psychiczny przed inicjowaniem realnej współpracy gospodarczej.

Rola mediów społecznościowych w networkingu manifestuje się najsilniej w sferze rekrutacji i zarządzania zasobami ludzkimi. Współczesne procesy poszukiwania talentów, określane jako social recruiting, opierają się niemal w całości na analityce sieciowej. Rekruterzy nie czekają na spływ aplikacji, lecz aktywnie mapują powiązania między specjalistami w przestrzeni wirtualnej. Centralna pozycja w cyfrowej sieci, rekomendacje od innych użytkowników oraz aktywność w grupach dyskusyjnych stanowią silne sygnały rynkowe o wysokiej wartości kandydata. Media społecznościowe przekształciły rynek pracy z modelu reaktywnego w model ciągłej płynności. Każdy użytkownik posiadający profil zawodowy staje się permanentnym uczestnikiem pasywnego procesu rekrutacyjnego, co wymusza stałą dbałość o cyfrowy wizerunek.

Z perspektywy teorii organizacji media społecznościowe zredefiniowały także networking wewnętrzny w korporacjach. Wdrożenie platform takich jak Workplace od Meta, Slack czy Microsoft Teams przeniosło mechanizmy znane z mediów publicznych wewnątrz struktur firmowych. Pracownicy zyskali narzędzia do tworzenia poziomych, nieformalnych sieci współpracy, omijających tradycyjne silosy departamentalne. Taki cyfrowy networking wewnątrzorganizacyjny stymuluje innowacyjność poprzez swobodną dyfuzję wiedzy jawnej i ukrytej. Pozwala on także na szybszą identyfikację liderów opinii oraz na budowanie poczucia przynależności w zespołach rozproszonych geograficznie. Sieci te stają się kluczowym elementem zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim w dobie pracy hybrydowej.

Współczesny rozwój mediów społecznościowych rodzi jednak szereg wyzwań i patologii, które są przedmiotem krytycznej analizy naukowej. Najpoważniejszym z nich jest



zjawisko komercjalizacji i algorytmizacji relacji. Algorytmy platform społecznościowych nie są neutralne, lecz optymalizują widoczność profili pod kątem generowania zaangażowania i zysków reklamowych. Prowadzi to do powstawania baniek filtrujących oraz komór ech, w których menedżerowie otaczają się wyłącznie osobami o podobnych poglądach. Ponadto masowość e-networkingu generuje problem powierzchowności więzi. Posiadanie tysięcy kontaktów w sieciach wirtualnych rzadko przekłada się na realne wsparcie w sytuacjach kryzysowych. Zjawisko to badacze opisują jako iluzję kapitału społecznego, która może osłabić czujność strategiczną jednostki (Klimas, 2011).

Kolejnym istotnym problemem jest przeciążenie relacyjne oraz syndrom FOMO, czyli lęk przed odłączeniem od sieci. Konieczność ciągłej obecności, komentowania i lajkowania aktywności innych aktorów sieciowych wyczerpuje zasoby poznawcze menedżerów. Granica między czasem zawodowym a prywatnym została ostatecznie znoszona przez powiadomienia push w urządzeniach mobilnych. Presja na permanentną autoprezentację i kreowanie idealnego wizerunku profesjonalnego prowadzi do wypalenia relacyjnego oraz do wzrostu stanów lękowych. Współcześni badacze postulują potrzebę wypracowania higieny cyfrowej oraz strategii selektywnego networkingu, polegającej na świadomym ograniczaniu liczby interakcji wirtualnych na rzecz ich jakości.

Podsumowując analizę rozwoju mediów społecznościowych, należy stwierdzić, że stały się one główną infrastrukturą relacyjną nowoczesnego biznesu. Przekształcenie internetu w przestrzeń społeczną dało menedżerom narzędzia o bezprecedensowym zasięgu i precyzji działania. Algorytmy predykcyjne, zaawansowane systemy targetowania oraz formaty multimedialne pozwalają na optymalizację każdego etapu budowania sieci kontaktów. Sukces we współczesnym networkingu wymaga jednak głębokiego zrozumienia mechanizmów rządzących tymi platformami. Menedżer nie może być jedynie biernym konsumentem treści. Musi stać się świadomym architektem swojej sieci, potrafiącym zbalansować cyfrową widoczność z etyczną odpowiedzialnością i autentycznością tworzonych więzi. Przyszłość networkingu będzie prawdopodobnie polegać na dalszej personalizacji tych przestrzeni przy udziale systemów sztucznej inteligencji, co postawi przed nauką nowe pytania badawcze (Cross i in., 2007).

### **1.7. Wpływ technologii cyfrowych na dynamikę networkingu**

Współczesna faza rozwoju nauk o zarządzaniu oraz socjologii biznesu koncentruje się na precyzyjnym określeniu roli, jaką zaawansowane instrumenty teleinformatyczne odgrywają w modyfikowaniu zachowań relacyjnych jednostek. Wpływ technologii cyfrowych na



dynamikę networkingu przejawia się przede wszystkim w radykalnym skróceniu czasu potrzebnego na zainicjowanie, rozwinięcie oraz utrwalenie kontaktu profesjonalnego. Tradycyjne, analogowe modele sieciowania, oparte na fizycznej bliskości i linearnym przepływie informacji, ustąpiły miejsca strukturom rozproszonym, heterogenicznym oraz permanentnie aktywnym. Cyfryzacja zniosła barierę geograficzną, co pozwoliło na przekształcenie sieci lokalnych w globalne konstelacje biznesowe. Zjawisko to nie ma jednak charakteru wyłącznie ilościowego, lecz implikuje głębokie transformacje jakościowe w strukturze kapitału społecznego współczesnych menedżerów. Nowe narzędzia komunikacyjne redefiniują pojęcie bliskości, zaufania oraz efektywności relacyjnej, narzucając aktorom sieciowym konieczność permanentnej adaptacji behawioralnej.

Analiza dynamiki procesów e-networkingowych wymaga w pierwszej kolejności przyjrzenia się parametrowi szybkości transmisji i asynchroniczności komunikatów. W środowisku wirtualnym akt komunikacyjny przestaje być determinowany przez fizyczną dostępność interlokutorów w tym samym czasie i przestrzeni. Narzędzia takie jak poczta elektroniczna, komunikatory natychmiastowe oraz platformy profesjonalne umożliwiają płynne zarządzanie interakcjami w trybie nieliniowym. Menedżer może inicjować dziesiątki wątków konwersacyjnych symultanicznie, co optymalizuje wykorzystanie jego zasobów czasowych. Ta hipertekstualność i wielokanałowość sprawiają, że struktura sieci staje się wysoce elastyczna. Reakcja na bodźce rynkowe zachodzi w czasie bliskim rzeczywistemu, co przyspiesza procesy decyzyjne wewnątrz organizacji. Zwinność relacyjna, rozumiana jako zdolność do błyskawicznej rekonfiguracji bazy kontaktów w odpowiedzi na dynamiczne zmiany w otoczeniu, staje się kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej jednostki.

Kolejnym fundamentalnym przejawem wpływu technologii na dynamikę networkingu jest drastyczne obniżenie kosztów transakcyjnych związanych z pozyskiwaniem i weryfikacją informacji o potencjalnych partnerach. W erze analogowej proces mapowania rynku i identyfikacji kluczowych decydentów wymagał nakładów finansowych oraz pośrednictwa osób trzecich. Współcześnie zaawansowane algorytmy wyszukiwawcze oraz publicznie dostępne profile zawodowe umożliwiają natychmiastową i bezpłatną kwerendę kompetencji dowolnego aktora sieciowego. Informacje o ścieżce kariery, zrealizowanych projektach czy rekomendacjach są zdemokratyzowane i łatwo mierzalne. Zjawisko to radykalnie upraszcza etap przedwstępny networkingu, eliminując ryzyko asymetrii informacyjnej. Przedsiębiorca przystępujący do interakcji dysponuje pełnym spektrum danych behawioralnych i



profesjonalnych o swoim rozmówcy. To pozwala na precyzyjne spersonalizowanie komunikatu i zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu intencjonalnej kooperacji (Dhanaraj & Parkhe, 2006).

Wpływ technologii manifestuje się także w sferze skalowalności sieci i zarządzania słabymi więziami społecznymi. Nawiązując do klasycznych teorii socjologicznych, ludzki mózg posiada ograniczone możliwości poznawcze w zakresie utrzymywania stabilnych relacji interpersonalnych. Cyfrowe platformy networkingowe działają jako zewnętrzne systemy pamięci operacyjnej, które sztucznie rozszerzają te naturalne limity. Automatyczne powiadomienia o rocznicach zawodowych, zmianach stanowisk czy publikacjach naukowych pozwalają na bezkosztowe podtrzymywanie setek, a nawet tysięcy relacji o niskiej intensywności. Te słabe więzi, zapośredniczone przez algorytmy, zachowują swoją permanentną gotowość do aktywacji w momencie zaistnienia konkretnej potrzeby biznesowej. Technologia przekształca uśpiony kapitał relacyjny w dynamiczny zasób strategiczny, który może być zmobilizowany za pomocą jednego komunikatu systemowego.

Niezwykle istotnym aspektem technologicznej redefinicji networkingu jest automatyzacja procesów rekomendacyjnych za pomocą systemów sztucznej inteligencji. Współczesne platformy biznesowe nie są jedynie biernymi bazami danych, lecz autonomicznymi aktorami moderującymi relacje. Algorytmy predykcyjne stale analizują zachowania użytkowników, ich powiązania branżowe, historię wyszukiwań oraz publikowane treści. Na tej podstawie systemy automatycznie generują sugestie nawiązania kontaktu z osobami o komplementarnych profilach kompetencyjnych. Taki dobór relacji, oparty na analizie dużych zbiorów danych, minimalizuje przypadkowość i zwiększa celowość networkingu. Proces budowania sieci staje się w sferze cyfrowej wysoce zrationalizowany, zoptymalizowany pod kątem matematycznej bliskości celów biznesowych obu stron.

Cyfryzacja wywiera również głęboki wpływ na strukturę hierarchiczną wewnątrz sieci zawodowych, prowadząc do ich spłaszczenia i demokratyzacji. Tradycyjne bariery biurokratyczne, reprezentowane przez sekretariaty i systemy korporacyjnych filtrów, tracą swoją efektywność w zderzeniu z bezpośredniością mediów społecznościowych. Pracownik najniższego szczebla struktury organizacyjnej zyskuje techniczną możliwość bezpośredniego wysłania wiadomości do prezesa globalnego koncernu lub kluczowego inwestora. Ta dostępność pionowa przyspiesza dyfuzję innowacji i pozwala na dynamiczne budowanie aliansów ponad tradycyjnymi podziałami klasowymi czy korporacyjnymi. W przestrzeni cyfrowej status aktora sieciowego jest weryfikowany nie tylko przez formalne stanowisko, ale przede wszystkim przez jakość generowanego kontentu i aktywność w debatach eksperckich.



Warto jednak zauważyć, że ta technologiczna hiperdynamika rodzi szereg specyficznych dylematów i zagrożeń o charakterze psychosocjologicznym. Podstawowym problemem staje się zjawisko inflacji zaufania oraz dewaluacji wartości samego kontaktu. W świecie, w którym rozbudowa sieci wymaga minimalnego wysiłku fizycznego i intelektualnego, więzi wirtualne stają się często efemeryczne i powierzchowne. Duża liczebność kontaktów w profilu cyfrowym rzadko koreluje z ich realną lojalnością w warunkach kryzysu rynkowego. Menedżerowie stają przed wyzwaniem selekcji i filtracji bodźców w warunkach permanentnego przeciążenia relacyjnego. Szum komunikacyjny, generowany przez setki powiadomień, może upośledzać zdolność do identyfikacji relacji o kluczowym, strategicznym znaczeniu dla organizacji (Cyfert i in., 2014).

Dalsza analiza ujawnia problem zatarcia granic między czasem zawodowym a sferą prywatną, co jest bezpośrednią konsekwencją mobilności narzędzi cyfrowych. Smartfony i aplikacje networkingowe wyposażone w powiadomienia typu push sprawiają, że menedżer pozostaje w stanie permanentnej gotowości relacyjnej przez całą dobę. Presja na natychmiastową odpowiedź i ciągłą obecność w przestrzeni wirtualnej generuje wysoki poziom stresu cyfrowego i prowadzi do wypalenia zawodowego. Dynamika networkingu cyfrowego wymusza na jednostkach wykształcenie nowych kompetencji z zakresu higieny technologicznej. Umiejętność celowego odłączania się od sieci oraz świadomego ograniczania liczby interakcji staje się warunkiem zachowania sprawności poznawczej i efektywności biznesowej.

W perspektywie metodologicznej wpływ technologii cyfrowych na networking zmienia także narzędzia badawcze, jakimi dysponują współczesne nauki o zarządzaniu. Tradycyjne kwestionariusze ankietowe ustępują miejsca zaawansowanej analizie cyfrowych śladów oraz technikom miningu danych sieciowych. Badacze mogą z matematyczną precyzją rekonstruować całe grafy powiązań biznesowych, mierzyć centralność pozycji poszczególnych aktorów oraz badać prędkość rozprzestrzeniania się informacji wewnątrz struktur wirtualnych. Ta mierzalność i transparentność procesów relacyjnych pozwala na budowanie bardziej precyzyjnych modeli teoretycznych. Umożliwia to również prognozowanie sukcesu rynkowego przedsiębiorstw na podstawie struktury ich cyfrowego kapitału społecznego.

Podsumowując wieloaspektowy dyskurs nad wpływem technologii cyfrowych na dynamikę networkingu, należy stwierdzić, że narzędzia wirtualne dokonały głębokiej transformacji paradygmatu relacyjnego w nowoczesnej gospodarce. Przejście od struktur statycznych i analogowych do płynnych, zautomatyzowanych i globalnych ekosystemów



cyfrowych zoptymalizowało procesy transferu wiedzy i kapitału. Sukces we współczesnym biznesie zależy od zdolności do harmonijnego połączenia technologicznego zasięgu algorytmów z humanistyczną głębią autentycznego dialogu. Przyszłe kierunki ewolucji tego zjawiska będą prawdopodobnie determinowane przez dalszy rozwój systemów rozszerzonej rzeczywistości oraz inteligentnych agentów konwersacyjnych. Stawia to przed nauką i praktyką menedżerską nowe wyzwania w sferze etyki, prywatności oraz ochrony autentyczności ludzkich relacji zawodowych (Cross i in., 2006).

### **1.8. Internet i media społecznościowe: szanse i zagrożenia**

Współczesny dyskurs naukowy w obszarze nauk o zarządzaniu, socjologii internetu oraz psychologii biznesu koncentruje się na wielowymiarowej ocenie narzędzi wirtualnych w kontekście budowania relacji zawodowych. Internet i media społecznościowe determinują nową architekturę kapitału społecznego współczesnych menedżerów. Zjawisko to generuje dychotomiczny układ konsekwencji rynkowych i osobistych. Z jednej strony technologie cyfrowe oferują bezprecedensowe szanse rozwoju, optymalizacji kosztów transakcyjnych oraz demokratyzacji dostępu do wiedzy. Z drugiej strony generują one specyficzne i dotkliwe zagrożenia dla stabilności więzi społecznych, dobrostanu psychicznego jednostek oraz bezpieczeństwa strategicznego organizacji. Analiza tego obszaru wymaga zachowania obiektywizmu naukowego i odrzucenia skrajnych postaw technooptymizmu bądź technofobii. Bilans korzyści i strat wynikających z e-networkingu zależy bowiem od poziomu dojrzałości cyfrowej, kompetencji selekcyjnych oraz higieny technologicznej poszczególnych aktorów sieciowych.

Pierwszą i najważniejszą szansą, jaką internet wnosi do praktyki networkingu, jest radykalna eksterytorialność i zniesienie barier geograficznych. Współczesny menedżer czy przedsiębiorca nie jest już ograniczony zasobami lokalnego rynku pracy ani fizyczną dostępnością partnerów biznesowych. Platformy profesjonalne umożliwiają natychmiastowe i bezkosztowe nawiązanie kontaktu z ekspertami z całego świata. Taka globalizacja relacji stymuluje dyfuzję innowacji oraz ułatwia procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw. Kolejną istotną zaletą jest wysoka sparametryzowanie i przejrzystość informacji w przestrzeni wirtualnej. Cyfrowe profile zawodowe, systemy rekomendacji online oraz publicznie dostępne portfolio projektów pozwalają na szybką i precyzyjną weryfikację kompetencji potencjalnego kooperanta. Asymetria informacyjna, która w erze analogowej podnosiła ryzyko oszustwa, zostaje w ten sposób zminimalizowana. Proces budowania sieci staje się wysoce zrationalizowany i celowy.



Wymiar ekonomiczny e-networkingu ujawnia także ogromną szansę w sferze redukcji kosztów transakcyjnych. Tradycyjne techniki sieciowania wymagały nakładów finansowych na podróże służbowe, udział w prestiżowych konferencjach czy utrzymanie członkostwa w elitarnych klubach. Współczesne media społecznościowe demokratyzują ten proces, oferując bezpłatny lub niskokosztowy dostęp do szerokich baz danych personalnych. Ponadto technologie cyfrowe rewolucjonizują zarządzanie słabymi więziami społecznymi w rozumieniu klasycznych koncepcji socjologicznych. Algorytmy automatycznie przypominają o sukcesach znajomych, zmianach ich stanowisk czy rocznicach pracy. Pozwala to na bezwysiłkowe podtrzymywanie relacji o niskiej intensywności z tysiącami osób symultanicznie. Te uśpione kontakty zachowują stałą gotowość do aktywacji i mogą stać się źródłem unikalnych informacji rynkowych w momencie zaistnienia konkretnej potrzeby biznesowej.

W sferze wizerunkowej media społecznościowe tworzą unikalne szanse w zakresie personal brandingu oraz social sellingu. Menedżerowie zyskują narzędzia do samodzielnego, intencjonalnego kształtowania swojej pozycji eksperckiej na rynku. Publikowanie artykułów branżowych, komentowanie trendów gospodarczych oraz dzielenie się wiedzą ukrytą przyciąga do sieci wartościowych partnerów w sposób organiczny. Aktywność ta buduje autorytet, który wykracza poza formalne ramy zatrudnienia w konkretnej korporacji. W sferze wewnątrzorganizacyjnej cyfrowy networking z kolei stymuluje innowacyjność poziomą. Wdrożenie korporacyjnych platform społecznościowych pozwala na przełamywanie silosów departamentalnych i na swobodny przepływ myśli między pracownikami różnych szczebli. Taka zwinność relacyjna podnosi elastyczność i odporność całej struktury organizacyjnej na kryzysy egzogenne.

Równolegle do tak zarysowanych szans, literatura przedmiotu coraz mocniej akcentuje katalog zagrożeń i patologii cyfrowego sieciowania. Najpoważniejszym problemem o charakterze strukturalnym jest zjawisko inflacji zaufania oraz powierzchowności więzi wirtualnych. Łatwość, z jaką można dodać nowego członka do sieci kontaktów, prowadzi do dewaluacji wartości samej relacji. Posiadanie tysięcy znajomych na platformach takich jak LinkedIn czy Facebook często tworzy jedynie iluzję kapitału społecznego. W warunkach realnego kryzysu rynkowego lub osobistego te wirtualne więzi okazują się efemeryczne i bezużyteczne. Masowość interakcji cyfrowych wypiera głębokie, lojalne relacje oparte na wielokrotnych kontaktach twarzą w twarz. Zaufanie zapośredniczone przez ekran komputera ma charakter powierzchowny i jest podatne na szybką erozję (Baumard, 2012).





Kolejnym istotnym zagrożeniem jest przeciążenie poznawcze oraz relacyjne aktorów sieciowych, wynikające z hiperaktywności internetu. Stały dopływ powiadomień, wiadomości i zaproszeń generuje wysoki szum komunikacyjny. Menedżerowie stają przed wyzwaniem nieustannej filtracji bodźców, co wyczerpuje ich zasoby energetyczne i upośledza zdolność do identyfikacji kontaktów o kluczowym znaczeniu strategicznym. Zjawisko to koreluje bezpośrednio z syndromem FOMO, czyli lękiem przed odłączeniem od sieci i utratą ważnych informacji rynkowych. Presja na permanentną obecność online i natychmiastową reakcję na komunikaty niszczy równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Smartfony z aplikacjami społecznościowymi sprawiają, że praca relacyjna trwa przez całą dobę, co prowadzi do chronicznego stresu, lęków oraz wypalenia zawodowego.

Wymiar psychosocjologiczny e-networkingu ujawnia także zagrożenie związane z syndromem komory ech oraz baniek filtrujących. Algorytmy mediów społecznościowych są zaprogramowane tak, aby pokazywać użytkownikom treści i profile zgodne z ich dotychczasowymi preferencjami. W efekcie menedżerowie zamykają się w hermetycznych homogenicznych środowiskach, otaczając się ludźmi o identycznych poglądach i doświadczeniach. Takie zjawisko drastycznie obniża czujność strategiczną organizacji. Ogranicza ono zdolność do dostrzegania alternatywnych trendów rynkowych czy nietypowych innowacji, które rodzą się na obrzeżach danej branży. Sieć zamiast być oknem na świat, staje się lustrem odbijającym własne uprzedzenia i schematy myślowe lidera biznesu.

Osobnym obszarem ryzyka jest kwestia manipulacji wizerunkiem oraz bezpieczeństwa danych w sieci. Przestrzeń wirtualna ułatwia kreowanie fałszywych tożsamości zawodowych i fabrykowanie sukcesów rynkowych. Zjawisko to utrudnia autentyczną ocenę wiarygodności partnera i może prowadzić do nietrafionych decyzji inwestycyjnych lub personalnych. Ponadto publiczne eksponowanie własnej sieci kontaktów odsłania strukturę powiązań biznesowych firmy przed konkurencją. Zjawisko to ułatwia wrogie przejmowanie pracowników oraz kradzież klientów. Istnieje również stałe zagrożenie cyberprzestępczością, socjotechniką oraz phishingiem, gdzie relacje networkingowe są wykorzystywane przez hakerów do infiltracji systemów informatycznych przedsiębiorstw (Krzakiewicz & Cyfert, 2013).

Podsumowując wieloaspektową analizę, należy stwierdzić, że internet i media społecznościowe stanowią instrument o charakterze ambiwalentnym. Cyfrowa rewolucja dostarczyła menedżerom narzędzi o potężnej sile rażenia i globalnym zasięgu, optymalizując procesy akumulacji kapitału społecznego. Sukces we współczesnej gospodarce sieciowej wymaga jednak wykształcenia wysokiej autonomii krytycznej oraz strategii selektywnego



networkingu. Aktorzy rynkowi muszą nauczyć się chronić swoje zasoby poznawcze przed szumem informacyjnym oraz dbać o autentyczność relacji. Przyszłość tej dyscypliny będzie zależeć od zdolności do wypracowania modeli hybrydowych. Modele te powinny łączyć cyfrową sprawność operacyjną z analogową głębią, lojalnością i rzetelnością etyczną, właściwą dla tradycyjnych spotkań międzyludzkich.

### **1.9. Wpływ komunikacji cyfrowej na jakość i głębokość relacji**

Współczesny paradygmat nauk o zarządzaniu oraz socjologii relacji zawodowych redefiniuje pojęcie bliskości interpersonalnej pod wpływem rozwoju technologii teleinformatycznych. Analiza wpływu komunikacji cyfrowej na jakość i głębokość relacji biznesowych wymaga dekonstrukcji tradycyjnie rozumianego kapitału społecznego. Przejście od interakcji analogowych do wirtualnych nie stanowi jedynie zmiany technicznej czy narzędziowej. Jest to głęboki proces transformacji jakościowej, który modyfikuje psychologiczne i społeczne mechanizmy budowania zaufania. W środowisku cyfrowym relacje zawodowe zyskują nowe cechy strukturalne, takie jak asynchroniczność, płynność oraz zapośredniczenie przez interfejsy systemowe. Cechy te z jednej strony ułatwiają operacyjne zarządzanie kontaktami na odległość. Z drugiej strony stawiają one przed menedżerami wyzwania związane z zachowaniem substancjalnej głębi oraz lojalności w długofalowej perspektywie współpracy gospodarczej.

Podstawowym dylematem badawczym w tym obszarze pozostaje kwestia erozji naturalnych filtrów komunikacyjnych, jaka zachodzi w przestrzeni wirtualnej. Tradycyjny dialog twarzą w twarz angażuje szerokie spektrum bodźców sensorycznych oraz elementów mowy ciała i mikroekspresji. Komunikacja zapośredniczona cyfrowo, nawet w formule wideokonferencji, charakteryzuje się redukcją tych pozawerbalnych nośników znaczeń. Zjawisko to w literaturze przedmiotu określane jest mianem uszczuplenia mediów komunikacyjnych. Ograniczenie to utrudnia intuicyjne odczytywanie intencji, stanów emocjonalnych oraz poziomu zaangażowania partnera biznesowego. W efekcie jakość wczesnego etapu budowania relacji w sferze cyfrowej bywa powierzchowna. Proces wypracowywania autentycznego, interpersonalnego zaufania wymaga dłuższego czasu i częstszych interakcji niż w warunkach tradycyjnego kontaktu fizycznego (Cross i in., 2001).

Wymiar głębokości relacji w e-networkingu ściśle wiąże się z naturą zaufania, które w świecie wirtualnym przyjmuje odmienne formy strukturalne. W modelach klasycznych wyróżnia się zaufanie głębokie, oparte na relacjach emocjonalnych i doświadczeniu, oraz zaufanie kognitywne, bazujące na kalkulacji wiedzy i kompetencji. Komunikacja cyfrowa w



sposób naturalny faworyzuje ten drugi model, przesuwając punkt ciężkości na parametryzację sylwetki zawodowej. Publicznie dostępne rekomendacje, certyfikaty online oraz historia zatrudnienia na profilach społecznościowych ułatwiają szybką weryfikację rzetelności operacyjnej. Takie zaufanie systemowe ma jednak charakter powierzchowny i kontraktowy. Rzadko transformuje się ono w głębokie więzi relacyjne, które decydują o lojalności partnerów w warunkach kryzysu rynkowego. Relacje wirtualne są wysoce podatne na nagłą erozję w momencie zmiany celów biznesowych jednej ze stron.

Kolejnym istotnym aspektem modyfikującym jakość relacji zawodowych jest asynchroniczność komunikatów cyfrowych. Możliwość opóźnienia reakcji na wiadomość e-mail czy komunikat tekstowy daje aktorom sieciowym czas na racjonalną edycję przekazu. Taka sytuacja eliminuje spontaniczność i naturalność interakcji na rzecz intencjonalnego zarządzania wrażeniem. Z jednej strony chroni to procesy biznesowe przed destrukcyjnym wpływem emocji i impulsywności. Z drugiej strony wprowadza element sztuczności, który może blokować rozwój autentycznej bliskości interpersonalnej. Partnerzy wirtualni rzadko poznają swoje prawdziwe reakcje behawioralne w sytuacjach stresowych. To utrudnia pełną ocenę ich profilu psychologicznego i odporności zadaniowej. Relacja staje się wysoce profesjonalizowana, lecz jednocześnie odhumanizowana i instrumentalna.

Hiperdynamika komunikacji cyfrowej wywiera również silny wpływ na zjawisko inflacji relacyjnej, które bezpośrednio obniża jakość posiadanego kapitału społecznego. Łatwość inicjowania kontaktów w mediach społecznościowych prowadzi do sytuacji, w której menedżerowie gromadzą tysiące połączeń wirtualnych. Liczba ta drastycznie przekracza naturalne możliwości poznawcze człowieka w zakresie utrzymywania realnych więzi. W efekcie większość relacji w cyfrowej sieci ma charakter fasadowy i uśpiony. Masowość kontaktów wyklucza możliwość indywidualnego, głębokiego zaangażowania w sprawy poszczególnych członków sieci. Czas i energia psychiczna jednostki podlegają rozproszeniu, co uniemożliwia pielęgnowanie kluczowych sojuszy strategicznych. Sieć staje się szeroka w wymiarze zasięgu rynkowego, lecz płytka w aspekcie realnego potencjału wsparcia społecznego (Czakon, 2013).

Warto również przeanalizować wpływ cyfryzacji na procesy transferu wiedzy ukrytej, która stanowi najcenniejszy zasób współczesnych organizacji. Wiedza jawna, skodyfikowana, łatwo poddaje się transmisji za pomocą cyfrowych dokumentów czy wiadomości tekstowych. Wiedza ukryta, oparta na intuicji, doświadczeniu i specyficznych umiejętnościach, wymaga jednak bezpośredniej interakcji mentorsko-uczniowskiej. Komunikacja cyfrowa, ze względu na



swoje strukturalne ograniczenia, często blokuje swobodną dyfuzję tego typu mądrości organizacyjnej. Jakość relacji mentorskich realizowanych wyłącznie w formule online bywa niższa, ponieważ brakuje w nich przestrzeni na nieformalną, spontaniczną wymianę myśli poza oficjalną agendą spotkania. Tradycyjne rozmowy kularowe czy nieformalne spotkania przy kawie pełniły funkcję katalizatorów dla transferu najistotniejszych innowacji rynkowych.

Perspektywa psychologiczna ujawnia także problem zjawiska zmęczenia ekranowego oraz wypalenia relacyjnego, które bezpośrednio degradują jakość interakcji zawodowych. Konieczność prowadzenia ciągłych rozmów wideo oraz odpisywania na dziesiątki komunikatów w urządzeniach mobilnych generuje wysokie obciążenie poznawcze. Menedżerowie zmagają się z przebodźcowaniem informacyjnym, co obniża ich poziom empatii oraz uważności w toku rozmowy. Interakcja z drugim człowiekiem zapośredniczona przez wyświetlacz smartfona zaczyna być traktowana jako kolejny obowiązek zadaniowy do odznaczenia w kalendarzu. Taki stan wyczerpania zasobów psychicznych prowadzi do spłylenia dialogu biznesowego i do mechanicznego traktowania partnerów sieciowych.

Z drugiej strony, literatura przedmiotu dostrzega specyficzne obszary, w których technologia cyfrowa może paradoksalnie podnosić jakość relacji. Dotyczy to zwłaszcza osób o introwertycznym profilu osobowości lub wysokim poziomie lęku społecznego. Dla tej grupy aktorów rynkowych bariera ekranu stanowi bezpieczny filtr, który redukuje stres związany z bezpośrednią ekspozycją społeczną. Asynchroniczność oraz tekstowy charakter komunikacji wirtualnej pozwalają im na spokojne sformułowanie myśli i lepszą prezentację swoich kompetencji merytorycznych. W tym ujęciu technologia cyfrowa działa emancypacyjnie i demokratyzująco. Pozwala ona na budowanie wartościowych relacji zawodowych jednostkom, które w tradycyjnych warunkach analogowego networkingu zostałyby zmarginalizowane przez osoby bardziej ekstrawertyczne i ekspresyjne.

Ponadto technologia cyfrowa optymalizuje jakość relacji w wymiarze ich odporności na upływ czasu i bariery przestrzenne. W świecie analogowym zmiana miejsca zamieszkania lub odejście z konkretnej firmy często oznaczały bezpowrotne zerwanie kontaktów branżowych. Współczesne media społecznościowe gwarantują ciągłość i permanentną pamięć o relacjach, niezależnie od trajektorii kariery poszczególnych aktorów. Cyfrowy profil zawodowy staje się trwałym kotwiczeniem kapitału społecznego menedżera na przestrzeni dekad. Ułatwia to bezkosztową reanimację uspionych kontaktów po latach braku interakcji, co w strukturach analogowych wymagałoby ogromnego nakładu pracy poszukiwawczej. Jakość tej ciągłości



relacyjnej stanowi istotny fundament stabilności współczesnych karier zawodowych o charakterze płynnym (Bastian, 2009).

Podsumowując wieloaspektowy dyskurs naukowy, należy stwierdzić, że wpływ komunikacji cyfrowej na jakość i głębokość relacji zawodowych ma charakter wysoce ambiwalentny. Cyfryzacja przyniosła bezprecedensowy skok wydajnościowy w operacyjnym zarządzaniu informacją i zasięgiem sieci kontaktów. Sukces w nowoczesnej gospodarce nie opiera się jednak wyłącznie na matematycznej optymalizacji grafów powiązań. Głębokość relacji, definiowana przez lojalność, zaufanie oraz gotowość do ponoszenia wspólnego ryzyka, wciąż wymaga pierwiastka humanistycznego. Współcześni liderzy biznesu stoją przed zadaniem wypracowania dojrzałości hybrydowej. Oznacza ona umiejętność wykorzystania narzędzi cyfrowych do selekcji i podtrzymywania kontaktów, przy jednoczesnym intencjonalnym inwestowaniu w bezpośrednie spotkania analogowe w celu nadania relacjom niezbędnej głębi i rzetelności etycznej.

#### **1.10. Wyzwania networkingu cyfrowego (dezinformacja, porównania społeczne, FOMO)**

Intensywny rozwój wirtualnych platform profesjonalnych oraz ewolucja narzędzi teleinformatycznych postawiły przed współczesnymi menedżerami i badaczami zarządzania zupełnie nowe wyzwania. Wyzwania networkingu cyfrowego nie ograniczają się już dzisiaj wyłącznie do sfery czysto technicznej czy problemów z przepustowością sieci informatycznych. Współczesny e-networking generuje głębokie dylematy o charakterze psychosocjologicznym, menedżerskim oraz etycznym. Wśród najistotniejszych barier destrukcyjnych, które bezpośrednio deformują jakość kapitału społecznego, literatura przedmiotu wymienia zjawisko dezinformacji, destrukcyjne porównania społeczne oraz syndrom FOMO. Wszystkie te czynniki wpływają negatywnie na procesy decyzyjne w organizacjach oraz na dobrostan psychiczny poszczególnych aktorów sieciowych. Analiza tych zagrożeń jest warunkiem koniecznym do wypracowania strategii obronnych. Pozwala ona na zachowanie krytycznej autonomii w świecie, w którym relacje zawodowe zostały trwale zalgorytmizowane i poddane komercjalizacji.

Pierwszym fundamentalnym wyzwaniem strukturalnym w sferze cyfrowego sieciowania jest zjawisko dezinformacji oraz związana z nim trudność weryfikacji danych. Przestrzeń internetowa zdemokratyzowała proces publikacji treści, co zniosło tradycyjne filtry redakcyjne i eksperckie. W efekcie wirtualne sieci zawodowe stały się pasem transmisyjnym dla niesprawdzonych informacji, fake newsów oraz zmanipulowanych analiz rynkowych. Menedżerowie budujący swoje sieci kontaktu są stale narażeni na kontakt z toksyczną wiedzą,



która może zaburzać ich czujność strategiczną. Zjawisko to potęguje celowa fabrykacja sukcesów ekonomicznych oraz tworzenie fałszywych tożsamości profesjonalnych na platformach takich jak LinkedIn. Narzędzia sztucznej inteligencji ułatwiają obecnie generowanie wiarygodnie wyglądających profili, które służą do wyłudzenia tajemnic przedsiębiorstw lub do prowadzenia operacji socjotechnicznych. Weryfikacja autentyczności kompetencji nowego partnera w sieci cyfrowej wymaga znacznie większych nakładów czasu niż w warunkach analogowych. Dezinformacja niszczy podstawowy element networkingu, jakim jest systemowe zaufanie interpersonalne.

Kolejnym poważnym zagrożeniem generowanym przez platformy e-networkingowe jest mechanizm destrukcyjnych porównań społecznych. Media społecznościowe ze swej natury zachęcają użytkowników do intencjonalnego zarządzania wrażeniem i prezentowania wyłącznie pozytywnych aspektów kariery zawodowej. Profile wirtualne stają się wyidealizowanymi kronikami nieustannych awansów, sukcesów sprzedażowych, prestiżowych nagród oraz zagranicznych podróży służbowych. Jednostka obserwująca tak skonstruowany strumień komunikatów zaczyna podświadomie porównywać swoją codzienną, rutynową rzeczywistość z filtrowanym obrazem życia innych menedżerów. W ujęciu psychologicznym zjawisko to wywołuje frustrację, spadek poczucia własnej wartości oraz syndrom oszusta. Ponadto porównania społeczne w networkingu cyfrowym napędzają toksyczną kulturę permanentnej produktywności. Pracownicy czują presję, aby nieustannie manifestować swoje zaangażowanie zadaniowe i budować fasadowy wizerunek lidera sukcesu. Taka sytuacja blokuje autentyczną wymianę doświadczeń o porażkach i błędach menedżerskich, które stanowią przecież najcenniejsze źródło wiedzy organizacyjnej (Cross & Thomas, 2009).

Trzecim kluczowym wyzwaniem, które paraliżuje zasoby poznawcze współczesnych kadr kierowniczych, jest syndrom FOMO, czyli lęk przed odłączeniem od sieci i pominięciem istotnych informacji. Hiperdynamika internetu sprawia, że nowe wiadomości rynkowe, oferty pracy czy propozycje nawiązania współpracy pojawiają się w trybie całodobowym. Urządzenia mobilne wyposażone w systemy powiadomień push stymulują u menedżerów odruch permanentnego kontrolowania aplikacji społecznościowych. Strach przed tym, że konkurencja nawiąże ważny kontakt lub zdobędzie unikalną wiedzę szybciej, wywołuje stan chronicznego napięcia psychicznego. Syndrom FOMO prowadzi do całkowitej destrukcji granic między czasem przeznaczonym na pracę a sferą prywatną i odpoczynkiem. Menedżer pozostaje w stanie ciągłej gotowości relacyjnej, co uniemożliwia mu regenerację sił i prowadzi wprost do wypalenia zawodowego. Ponadto lęk ten upośledza zdolność do głębokiej koncentracji na



zadaniach strategicznych, ponieważ uwaga jednostki jest nieustannie szatkowana przez bodźce przychodzące z sieci.

Wymiar strukturalny networkingu cyfrowego ujawnia również zagrożenie związane z polaryzacją opinii oraz powstawaniem baniek filtrujących. Algorytmy rekomendacyjne mediów społecznościowych nie są neutralnymi przekaznikami danych, lecz optymalizują widoczność treści pod kątem maksymalizacji zaangażowania użytkowników. Systemy te promują komunikaty wyraziste, kontrowersyjne i emocjonalne, co sprzyja polaryzacji środowiska biznesowego. Jednocześnie algorytmy zamykają menedżerów w homogenicznych komorach ech, podsuwając im profile osób o identycznych poglądach politycznych i gospodarczych. Taki stan rzeczy drastycznie obniża elastyczność poznawczą liderów biznesu. Sieć kontaktów przestaje pełnić funkcję otwartego radaru mapującego otoczenie rynkowe, a staje się narzędziem potwierdzania własnych uprzedzeń. Brak kontaktu z alternatywnymi perspektywami teoretycznymi i praktycznymi ogranicza innowacyjność organizacji oraz zwiększa ryzyko popełnienia błędów inwestycyjnych.

Warto również przeanalizować problem utowarowienia i komercjalizacji relacji prywatnych, co stanowi etyczne wyzwanie e-networkingu. Narzędzia cyfrowe ułatwiają instrumentalne traktowanie drugiego człowieka jako prostego zasobu do zmonetyzowania. Dodanie kogoś do sieci kontaktów zawodowych często nie wynika z chęci budowania autentycznej więzi, lecz jest podyktowane chłodną kalkulacją sprzedażową. Zjawisko to rodzi opór psychiczny u wielu uczestników rynku, którzy czują się oszukiwani przez agresywne techniki social sellingu. Przebodźcowanie spamem sprzedażowym i automatycznymi wiadomościami generowanymi przez boty rekrutacyjne obniża ogólną jakość debaty w przestrzeni wirtualnej. Użytkownicy zaczynają wycofywać się z aktywnego networkingu, co prowadzi do atomizacji i spadku produktywności cyfrowych społeczności profesjonalnych.

Perspektywa socjologiczna wskazuje także na niebezpieczeństwo reprodukcji i pogłębiania nierówności społecznych przez algorytmy sieciowe. Choć internet teoretycznie zdemokratyzował dostęp do wiedzy, współczesne platformy e-networkingowe wprowadzają nowe formy wykluczenia. Profile użytkowników, którzy nie opłacają subskrypcji premium lub nie generują zasięgów zgodnych z aktualną polityką algorytmiczną portalu, są marginalizowane przez system. Ponadto algorytmy rekrutacyjne wykazują często ukryte uprzedzenia strukturalne, faworyzując określone słowa kluczowe czy trajektorie kariery. W ten sposób networking cyfrowy, zamiast przełamywać tradycyjne bariery klasowe czy geograficzne, może w sposób ukryty cementować istniejące układy sił na rynku pracy. Młodzi specjaliści



pozbawieni kompetencji z zakresu personal branding cyfrowego stają na straconej pozycji w zderzeniu z osobami potrafiącymi sprawnie manipulować algorytmami widoczności.

Wszystkie te wyzwania stawiają przed nauką i praktyką zarządzania pilne zadanie wypracowania koncepcji higieny cyfrowej oraz strategii selektywnego networkingu. Współczesny menedżer musi przekształcić się z bezkrytycznego konsumenta bodźców sieciowych w świadomego architekta własnej przestrzeni relacyjnej. Konieczne staje się rozwijanie kompetencji krytycznej analizy źródeł informacji w celu neutralizacji dezinformacji. Równie ważne jest intencjonalne ograniczanie czasu spędzanego online na rzecz budowania głębokich relacji w świecie analogowym. Narzędzia cyfrowe powinny być traktowane wyłącznie jako operacyjne wsparcie, a nie jako substytut realnego kapitału społecznego. Tylko zachowanie równowagi między technologią a humanistyczną głębią kontaktu pozwala na minimalizację zagrożeń związanych z FOMO czy porównaniami społecznymi.

Podsumowując analizę wyzwań networkingu cyfrowego, należy stwierdzić, że przestrzeń wirtualna stanowi środowisko wysoce wymagające i pełne pułapek psychologicznych. Dezinformacja niszczy fundamenty zaufania rynkowego, a porównania społeczne i syndrom FOMO degradują kapitał zdrowotny i poznawczy menedżerów. Zrozumienie tych mechanizmów destrukcji jest warunkiem koniecznym do budowania nowoczesnych, odpornych na kryzysy organizacji. Przyszłość networkingu zawodowego będzie zależać od tego, czy potrafimy wdrożyć ramy etyczne oraz zasady higieny pracy z algorytmami. Nauka o zarządzaniu musi stale monitorować te zjawiska, dostarczając praktyce biznesowej sprawdzonych narzędzi diagnostycznych. Ostateczny sukces w gospodarce sieciowej nie będzie bowiem miarą liczby posiadanych wirtualnych kontaktów, lecz pochodną zdolności do ochrony własnej autonomii myślenia i autentyczności tworzonych więzi ludzkich.





## Rozdział 2. Przyszłość networkingu

### 2.1. Rola AI w personalizacji i matchmakingu

Współczesny rozwój sztucznej inteligencji redefiniuje tradycyjne podejście do networkingu biznesowego i naukowego. Algorytmy uczenia maszynowego przestają być jedynie narzędziem wspierającym, a stają się autonomicznym fundamentem procesów nawiązywania relacji. Dotychczasowe metody budowania sieci kontaktów opierały się w dużej mierze na przypadkowości oraz intuicji uczestników wydarzeń. Implementacja zaawansowanych systemów obliczeniowych pozwala na eliminację czynnika losowego na rzecz precyzyjnej analityki predykcyjnej. Przejście od pasywnego pośrednictwa do aktywnej, inteligentnej personalizacji stanowi główny kierunek ewolucji systemów sieciowych. Wzrost wolumenu danych generowanych przez użytkowników platform profesjonalnych wymaga zastosowania nowych paradygmatów przetwarzania informacji. Tradycyjne bazy danych nie są w stanie efektywnie mapować dynamicznie zmieniających się zależności między profilami zawodowymi. Sztuczna inteligencja rewolucjonizuje ten obszar poprzez ciągłą analizę behawioralną oraz semantyczną.

Wprowadzenie algorytmów przetwarzania języka naturalnego umożliwiło głębokie zrozumienie kontekstu wypowiedzi oraz intencji użytkowników. Klasyczne wyszukiwanie słów kluczowych ustępuje miejsca modelom osadzeń tokenów, które identyfikują ukryte synonimy i powiązania konceptualne. Dzięki temu profile uczestników networkingu są analizowane nie tylko pod kątem deklaracyjnych umiejętności, ale również realnych dokonań tekstowych. Systemy AI potrafią wyekstrahować faktyczne kompetencje z opisów projektów, publikacji naukowych czy historii zatrudnienia. Taka technologia pozwala na tworzenie wielowymiarowych wektorów cech dla każdego użytkownika przestrzeni profesjonalnej. Porównywanie tych wektorów w przestrzeniach wielowymiarowych stanowi podstawę nowoczesnego matchmakingu. Narzędzia te potrafią zidentyfikować komplementarność zespołów na poziomie niedostępnym dla ludzkiego oka. Matematyczna precyzja doboru partnerów biznesowych minimalizuje ryzyko nieudanych interakcji i optymalizuje czas menedżerów (Paletko, 2025).

Proces personalizacji doświadczenia networkingowego opiera się na ciągłym sprzężeniu zwrotnym między użytkownikiem a systemem rekomendacyjnym. Każda interakcja, odmowa kontaktu, czas spędzony na przeglądaniu profilu czy podjęta konwersacja stanowią cenne metryki uczące. Algorytmy uczenia ze wzmocnieniem stale modyfikują wagi poszczególnych cech w profilu użytkownika, aby lepiej dopasować przyszłe propozycje.



Personalizacja nie ogranicza się jedynie do sugerowania osób o podobnych zainteresowaniach, gdyż często najbardziej wartościowe są relacje oparte na różnorodności. Inteligentne systemy dążą do zachowania optymizmu poznawczego, balansując między rekomendacjami bezpiecznymi a propozycjami zjawiskowymi. Odkrywanie nieoczywistych synergii między odległymi branżami staje się jedną z największych zalet stosowania sztucznej inteligencji. Przełamuje to silosowość wiedzy i stymuluje innowacje o charakterze interdyscyplinarnym. Sieci kontaktów stają się przez to bardziej odporne na stagnację intelektualną.

Ważnym aspektem roli sztucznej inteligencji w matchmakingu jest automatyczna moderacja i facylitacja pierwszego kontaktu. Systemy AI potrafią generować spersonalizowane lodołamacze, czyli sugestie tematów rozmów bazujące na wspólnych mianownikach znalezionych w danych. Zdejmuje to z uczestników barierę psychologiczną związaną z rozpoczęciem konwersacji z nieznaną osobą. Ponadto algorytmy mogą optymalizować harmonogramy spotkań w czasie rzeczywistym podczas dużych konferencji hybrydowych. Biorą one pod uwagę nie tylko preferencje merytoryczne, ale także logistykę wydarzenia, strefy czasowe oraz aktualną dostępność uczestników. Dynamiczne zarządzanie agendą spotkań pozwala na maksymalne wykorzystanie kapitału czasu każdej obecnej osoby. W środowisku wirtualnym sztuczna inteligencja potrafi również analizować mikroekspresje oraz ton głosu w celu oceny zaangażowania interlokutorów. Choć budzi to pytania etyczne, technologia ta dostarcza cennych informacji zwrotnych organizatorom procesów integracyjnych (Alves i in., 2023).

Analiza grafów relacji stanowi kolejny filar, na którym opiera się nowoczesny matchmaking napędzany przez sztuczną inteligencję. Profesjonalne społeczności są reprezentowane jako skomplikowane sieci topologiczne, gdzie węzłami są ludzie, a krawędziami relacje między nimi. Grafowe sieci neuronowe pozwalają na predykcję powiązań, które jeszcze nie zaistniały, ale mają wysokie prawdopodobieństwo powodzenia. Algorytmy te analizują nie tylko cechy indywidualne, ale całe otoczenie strukturalne danego węzła w sieci. Identyfikacja brokerów wiedzy oraz liderów opinii wewnątrz organizacji lub branży pozwala na precyzyjne kierowanie komunikatów. Matchmaking oparty na teorii grafów przeciwdziała również zjawisku homofilii, czyli naturalnej tendencji ludzi do łączenia się tylko z osobami podobnymi. Sztuczna inteligencja może celowo wprowadzać elementy heterogeniczności, aby stymulować dyfuzję innowacji wewnątrz struktury społecznej. Zarządzanie architekturą sieciową staje się procesem w pełni sterowalnym i mierzalnym naukowo.



W kontekście przyszłościowych platform networkingowych istotną rolę odgrywa predykcja trendów rynkowych i kompetencyjnych przez modele prognostyczne. Sztuczna inteligencja potrafi dostrzec przesunięcia w zapotrzebowaniu na konkretne umiejętności zanim zostaną one zwerbalizowane przez rynek. Dzięki temu systemy matchmakingowe mogą sugerować nawiązanie relacji z ekspertami z niszowych dziedzin, które zyskają na znaczeniu w przyszłości. Taki proaktywny networking redefiniuje pojęcie planowania kariery i rozwoju kapitału społecznego. Użytkownicy nie budują sieci kontaktów na potrzeby chwili obecnej, lecz zabezpieczają swoje pozycje strategiczne na nadchodzące lata. Integracja danych z zewnętrжных rynków pracy, baz patentowych oraz repozytoriów naukowych pozwala na stworzenie holistycznego obrazu ekosystemu innowacji. Matchmaking staje się wówczas narzędziem geopolitycznej i ekonomicznej gry o talenty.

Zastosowanie sztucznej inteligencji niesie ze sobą jednak wyzwania związane z transparentnością algorytmiczną oraz uprzedzeniami zaszytymi w danych treningowych. Systemy rekomendacyjne mogą nieświadomie replikować historyczne nierówności społeczne, płeć czy wykluczenia geograficzne. Zjawisko czarnej skrzynki w modelach głębokich utrudnia audytowanie kryteriów, według których dokonywany jest dobór partnerów biznesowych. Z tego powodu kluczowym trendem staje się rozwój wyjaśnialnej sztucznej inteligencji w obszarze HR i networkingu. Użytkownicy muszą rozumieć, dlaczego dana osoba została im zarekomendowana, co buduje zaufanie do technologii. Bezpieczeństwo danych osobowych oraz prywatność w fazie projektowania stanowią rygorystyczne ramy prawne dla twórców tych systemów. Przyszłość networkingu zależy od znalezienia równowagi między głęboką penetracją danych a ochroną autonomii jednostki (Finck, 2021).

Ostatnim elementem nowoczesnego matchmakingu jest koncepcja cyfrowych bliźniaków relacyjnych, które reprezentują preferencje użytkownika w przestrzeni cyfrowej. Cyfrowy bliźniak stale symuluje możliwe interakcje z innymi bliźniakami w celu wyselekcjonowania najbardziej optymalnych ścieżek współpracy. Proces ten odbywa się w tle, bez konieczności stałego angażowania uwagi realnego człowieka. Dopiero po osiągnięciu wysokiego wskaźnika dopasowania w środowisku symulacyjnym, użytkownik otrzymuje powiadomienie o możliwości kontaktu. Pozwala to na niespotykane dotąd skalowanie procesów networkingowych na poziomie globalnym. Architektura ta zmienia funkcję człowieka z poszukiwacza kontaktów w ostatecznego weryfikatora propozycji algorytmicznych. Automatyzacja ta nie eliminuje czynnika ludzkiego, lecz wynosi go na



wyższy poziom decyzyjny. Inteligentny networking staje się synonimem efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w erze cyfrowej gospodarki opartej na wiedzy.

Implementacja zaawansowanych systemów kognitywnych w obszarze profesjonalnego kojarzenia partnerów generuje konieczność redefinicji dotychczasowych modeli zaufania społecznego. Tradycyjne zaufanie interpersonalne, budowane na bazie wieloletnich interakcji, ustępuje miejsca zaufaniu zapośredniczonemu technologicznie. Użytkownicy nowoczesnych platform sieciowych muszą delegować część swoich uprawnień decyzyjnych na rzecz autonomicznych agentów programowych. Proces ten wymaga wdrożenia zaawansowanych protokołów kryptograficznych oraz metod weryfikacji tożsamości cyfrowej. Architektury oparte na rozproszonych rejestrach danych umożliwiają bezpieczne przechowywanie wrażliwych metryk behawioralnych bez ryzyka ich nieautoryzowanej modyfikacji. Matematyczne dowody z wiedzą zerową pozwalają na walidację kompetencji zawodowych bez konieczności ujawniania szczegółów handlowych. Bezpieczeństwo strukturalne staje się zatem fundamentalnym warunkiem efektywności algorytmicznego matchmakingu. Ochrona integralności danych wejściowych bezpośrednio przekłada się na jakość generowanych rekomendacji sieciowych (Szymański, 2024).

Ewolucja systemów sztucznej inteligencji prowadzi do powstania wieloagentowych środowisk symulacyjnych, które modelują dynamikę całych ekosystemów biznesowych. W takich strukturach każdy uczestnik rynku posiada swojego autonomicznego reprezentanta programowego o unikalnym profilu kognitywnym. Agenci ci prowadzą ciągłe negocjacje, analizują potencjalne synergie i testują scenariusze kooperacyjne w czasie przyspieszonym. Przetwarzanie tysięcy symulacji jednocześnie pozwala na wykrycie nisz rynkowych oraz optymalnych konfiguracji konsorcjów naukowo-przemysłowych. Wyniki tych wirtualnych interakcji są następnie mapowane na rzeczywiste decyzje strategiczne organizacji. Tego rodzaju podejście redefiniuje pojęcie kapitału społecznego przedsiębiorstwa, mierzonego teraz przepustowością jego cyfrowych kanałów komunikacji. Analiza predykcyjna pozwala na minimalizację kosztów transakcyjnych związanych z poszukiwaniem i weryfikacją nowych kooperantów. Architektura wieloagentowa staje się standardem w zarządzaniu makroskalowymi sieciami innowacji.

Ważnym elementem wpływającym na skuteczność systemów rekomendacyjnych jest integracja danych z czujników IoT oraz systemów analizy przestrzennej. W kontekście wydarzeń stacjonarnych sztuczna inteligencja wykorzystuje dane o lokalizacji uczestników do dynamicznego modelowania stref interakcji. Analiza gęstości tłumu oraz trajektorii



przemieszczania się osób pozwala na identyfikację barier architektonicznych utrudniających networking. Algorytmy mogą w czasie rzeczywistym sugerować modyfikacje przestrzeni konferencyjnej lub kierować użytkowników do mniej zatłoczonych stref spotkań. Połączenie danych cyfrowych z fizycznym kontekstem otoczenia tworzy nową jakość w zarządzaniu doświadczeniem uczestników. Inteligentne systemy potrafią również analizować poziom zmęczenia poznawczego na podstawie interakcji z aplikacją mobilną. W odpowiedzi na te metryki system może czasowo wstrzymać wysyłanie propozycji kontaktów, optymalizując komfort psychiczny człowieka. Ergonomia kognitywna staje się kluczowym aspektem projektowania nowoczesnych interfejsów networkingowych (Krzemińska, 2022).

Zjawisko konwergencji mediów społecznościowych i platform e-learningowych wymusza na algorytmach matchmakingowych uwzględnianie dynamiki rozwoju kompetencji. Sztuczna inteligencja nie traktuje już profilu użytkownika jako statycznego zbioru cech, lecz jako zmienny w czasie proces edukacyjny. Systemy te analizują trajektorie uczenia się jednostek i dopasowują partnerów networkingowych pod kątem aktualnych potrzeb rozwojowych. Mentorzy są dobierani automatycznie na podstawie analizy luk kompetencyjnych u osób poszukujących wsparcia. Z kolei partnerzy do projektów badawczych są selekcionowani tak, aby stymulować wzajemny transfer wiedzy jawnej i ukrytej. Taka personalizacja procesów edukacyjno-zawodowych podnosi efektywność kapitału ludzkiego wewnątrz organizacji. Algorytmy uczące potrafią precyzyjnie określić moment, w którym dana relacja zawodowa osiągnęła punkt nasycenia i nie przynosi już dalszych korzyści intelektualnych. Wówczas system sugeruje przeformatowanie sieci kontaktów w celu uniknięcia regresu kompetencyjnego.

Wymiar etyczny wykorzystania sztucznej inteligencji w personalizacji relacji dotyczy również problemu komercjalizacji dostępu do kluczowych węzłów sieciowych. Algorytmy mogą być optymalizowane pod kątem maksymalizacji zysków platformy kosztem obiektywnej wartości merytorycznej spotkań. Wprowadzenie płatnych poziomów subskrypcji zmieniających wagi w algorytmach matchmakingowych może prowadzić do oligarchizacji sieci kontaktów. Osoby o niższym statusie ekonomicznym mogą zostać odcięte od kluczowych brokerów informacji. Zjawisko to rodzi ryzyko powstania nowych form wykluczenia cyfrowego i społecznego. Badacze wskazują na konieczność opracowania standardów otwartego oprogramowania w obszarze akademickiego i profesjonalnego networkingu. Transparentność kodu źródłowego algorytmów rekomendacyjnych stanowi gwarant demokratycznego dostępu do zasobów wiedzy. Sprawiedliwość dystrybucyjna w dystrybucji



kontaktów biznesowych staje się przedmiotem debaty regulacyjnej na poziomie międzynarodowym.

Aspektem wymagającym głębokiej analizy jest także wpływ automatyzacji networkingu na ludzkie zdolności interpersonalne. Przeniesienie ciężaru selekcji kontaktów na systemy obliczeniowe może osłabić naturalną intuicję społeczną użytkowników. Ludzie mogą utracić zdolność do radzenia sobie z odrzuceniem oraz umiejętność prowadzenia spontanicznych konwersacji. Sztuczna inteligencja, eliminując dyskomfort związany z niepewnością, tworzy środowisko wysoce sterylne pod względem emocjonalnym. Taka sytuacja może prowadzić do atomizacji społecznej i trudności w budowaniu głębszych relacji opartych na empatii. Projektanci systemów matchmakingowych stoją przed wyzwaniem zachowania balansu między efektywnością technologiczną a autentycznością ludzkiego doświadczenia. Technologia powinna pełnić funkcję katalizatora, a nie substytutu realnych relacji międzyludzkich. Właściwe zdefiniowanie granicy autonomii maszynowej decyduje o humanistycznym wymiarze przyszłości struktur sieciowych (Bogacki i in., 2024).

Metodologia oceny efektywności systemów inteligentnego matchmakingu wymaga zastosowania zaawansowanych wskaźników ekonometrycznych oraz socjometrycznych. Tradycyjne wskaźniki, takie jak liczba nawiązanych kontaktów, są niewystarczające do oceny długofalowej wartości relacji. Nowoczesne systemy analityczne mierzą jakość networkingu poprzez wskaźniki retencji kontaktów, liczbę wspólnych publikacji czy wartość wygenerowanych projektów. Analiza przeżywalności relacji w czasie pozwala na weryfikację trafności decyzji podejmowanych przez algorytmy uczenia maszynowego. Modele regresji logistycznej są wykorzystywane do identyfikacji czynników determinujących sukces długoterminowej współpracy biznesowej. Badania dowodzą, że optymalne wyniki osiągają systemy łączące wysoką precyzję matematyczną z elastycznością adaptacyjną. Ciągła ewaluacja modeli predykcyjnych pozwala na ich kalibrację i dostosowanie do specyfiki poszczególnych branż rynkowych. Naukowcy dążą do stworzenia uniwersalnej teorii efektywności sieciowej wspomaganej komputerowo.

Cyfrowe platformy nowej generacji będą w coraz większym stopniu integrować technologie immersyjne z algorytmami sztucznej inteligencji. Przestrzeń rzeczywistości rozszerzonej stanie się naturalnym środowiskiem dla wizualizacji wielowymiarowych grafów relacji społecznych. Użytkownik podczas konferencji będzie mógł zobaczyć nakładane w czasie rzeczywistym mapy powiązań semantycznych nad głowami interlokutorów. Systemy wizyjne sprzężone z modelami AI będą podpowiadać optymalne ścieżki narracyjne w trakcie



trwania rozmowy biznesowej. Przetwarzanie danych w chmurze obliczeniowej z minimalnymi opóźnieniami umożliwi natychmiastową kontekstualizację każdego spotkania. Taka symbioza człowieka z systemem kognitywnym otworzy nowy rozdział w historii komunikacji społecznej. Dynamiczna personalizacja otoczenia informacyjnego podniesie efektywność transferu technologii na poziom dotychczas nieosiągalny. Sztuczna inteligencja w roli permanentnego asystenta networkingowego zdefiniuje na nowo pojęcie profesjonalizmu w XXI wieku. Podsumowując, rola AI w personalizacji i matchmakingu stanowi kluczowy wektor transformacji cyfrowej, determinujący strukturę przyszłych społeczeństw sieciowych (Zuboff, 2023).

**Tabela 2.1. Klasyfikacja metod algorytmicznych sztucznej inteligencji oraz ich operacjonalizacja w procesach personalizacji i matchmakingu**

| Obszar analizy              | Algorytmy i modele AI                                                                                                    | Zastosowanie praktyczne                                                                                                                         | Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI)                                                                |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profilowanie użytkowników   | Głębokie sieci neuronowe (DNN)<br>Przetwarzanie języka naturalnego (NLP)<br>Klasteryzacja (K-Means, DBSCAN)              | Analiza danych behawioralnych<br>Ekstrakcja cech z opisów tekstowych<br>Segmentacja bazy użytkowników                                           | Dokładność profilu (Precision/Recall)<br>Czas retencji użytkownika (Retention Rate)                  |
| Matchmaking biznesowy       | Maszyny faktoryzacyjne (FM)<br>Algorytmy grafowe (Graph Neural Networks)<br>Filtrowanie kolaboratywne                    | Łączenie inwestorów z projektami<br>Rekomendacje B2B na platformach eventowych<br>Dobór zespołów projektowych                                   | Wskaźnik konwersji dopasowań (Match Conversion)<br>Satysfakcja uczestników (NPS)                     |
| Personalizacja treści       | Uczenie ze wzmocnieniem (Reinforcement Learning)<br>Modele transformatorów (Transformers)<br>Algorytmy analizy sekwencji | Dynamiczne dostosowywanie feedu<br>Automatyczny dobór komunikatów push<br>Predykcja intencji zakupowych                                         | Wskaźnik klikalności (CTR)<br>Wskaźnik zaangażowania (Engagement Rate)                               |
| Optymalizacja algorytmiczna | Algorytmy genetyczne<br>Wieloręcy bandyci (Multi-Armed Bandits)<br>Analiza przeżycia (Survival Analysis)                 | Testowanie i optymalizacja ścieżek dopasowania<br>Zapobieganie zjawisku zmęczenia materiałem (Churn)<br>Równoważenie podaży i popytu w systemie | Wskaźnik rezygnacji (Churn Rate)<br>Liczba interakcji na jedno dopasowanie                           |
| Etyka i redukcja uprzedzeń  | Techniki uczenia sprawiedliwego (Fairness-aware ML)<br>Metody wyjaśnialnej sztucznej inteligencji (XAI)                  | Eliminacja dyskryminacji w algorytmach<br>Audytywanie decyzji matchmakingowych<br>Zapewnienie transparentności rekomendacji                     | Wskaźnik zróżnicowania rekomendacji (Diversity Score)<br>Poziom błędu systematycznego (Bias Metrics) |

*Źródło: opracowanie własne*

Perspektywa holistyczna ukazuje, że integracja systemów sztucznej inteligencji z architekturą relacji społecznych nie jest jedynie zmianą narzędziową. Zjawisko to stanowi fundamentalną rewolucję w zakresie zarządzania kapitałem społecznym na poziomie makroekonomicznym. Tradycyjne metody sieciowania, obarczone wysokim stopniem



losowości i barierami geograficznymi, ustępują miejsca matematycznie zoptymalizowanym strukturom cyfrowym. Algorytmy uczenia maszynowego przekształcają rozproszone i nieustrukturyzowane dane biograficzne w dynamiczne wektory kompetencyjne. Dzięki temu proces matchmakingu zyskuje status nauki empirycznej, opartej na zaawansowanej analityce predykcyjnej i modelowaniu wielowymiarowym. Współczesne systemy kognitywne potrafią identyfikować powiązania semantyczne, które pozostają całkowicie niewidoczne dla ludzkiej percepcji. Przejście od pasywnych rejestrów danych do autonomicznych środowisk rekomendacyjnych redefiniuje pojęcie efektywności operacyjnej w biznesie. Każda sekwencja interakcji wewnątrz systemu staje się źródłem danych wejściowych, które stale kalibrują i udoskonalają globalne modele dopasowania. Sieci kontaktów stają się strukturami samouczącymi się, wykazującymi wysoką odporność na dezaktualizację wiedzy (Veltri i in., 2023).

Kluczowym elementem podnoszącym efektywność nowej generacji platform sieciowych jest zastosowanie zaawansowanych modeli przetwarzania języka naturalnego. Analiza semantyczna tekstów naukowych, patentów oraz opisów projektowych pozwala na odejście od powierzchownego dopasowywania słów kluczowych. Systemy obliczeniowe budują głębokie mapy pojęciowe, które precyzyjnie określają faktyczny potencjał innowacyjny poszczególnych uczestników rynku. Tego rodzaju podejście eliminuje zjawisko asymetrii informacji, które dotychczas stanowiło główną barierę w procesach transferu technologii. Kontrolowane zarządzanie heterogenicznością relacji pozwala algorytmom na celowe przełamywanie homofilii strukturalnej grup zawodowych. Sztuczna inteligencja stymuluje dyfuzję innowacji poprzez łączenie podmiotów z całkowicie odmiennych, lecz komplementarnych dziedzin wiedzy. Równolegle, koncepcja cyfrowych bliźniaków relacyjnych przenosi procesy negocjacyjne w sferę permanentnych symulacji komputerowych w czasie przyspieszonym. Umożliwia to masowe testowanie scenariuszy kooperacyjnych bez konieczności angażowania ograniczonych zasobów czasowych ludzkich decydentów. Rola człowieka ulega przesunięciu w stronę arbitrażu i ostatecznej weryfikacji rekomendacji generowanych przez systemy autonomiczne.

Równolegle z dynamicznym rozwojem technologicznym w sferze matchmakingu pojawiają się istotne implikacje natury etycznej i socjologicznej. Algorytmiczne sterowanie architekturą relacji zawodowych niesie ryzyko automatycznego powielania i utrwalania uprzedzeń strukturalnych. Modele matematyczne, trenowane na historycznych zestawach danych, mogą nieświadomie dyskryminować określone grupy uczestników rynku. Brak





transparentności w modelach typu czarna skrzynka rodzi postulaty natychmiastowego wdrożenia standardów wyjaśnialnej sztucznej inteligencji. Użytkownicy platform profesjonalnych muszą posiadać pełną wiedzę na temat kryteriów determinujących ich pozycję w strukturze sieciowej. Ponadto, komercjalizacja wag algorytmicznych stwarza realne zagrożenie dla demokratycznego dostępu do kluczowych węzłów informacyjnych. Zjawisko to może prowadzić do oligarchizacji kapitału społecznego i marginalizacji podmiotów o niższym statusie ekonomicznym. Przeniesienie interakcji interpersonalnych w środowiska całkowicie zapośredniczone technologicznie modyfikuje również ludzkie kompetencje społeczne. Sterylność emocjonalna automatycznych dopasowań może osłabiać naturalną intuicję biznesową oraz zdolność radzenia sobie w sytuacjach niepewności.

Wymóg precyzyjnej ewaluacji systemów inteligentnego sieciowania zmusza naukę do wypracowania nowych, wielowymiarowych wskaźników ekonometrycznych. Klasyczne metryki ilościowe są całkowicie niewystarczające do opisu jakościowej wartości nowo powstałych struktur społeczno-gospodarczych. Nowoczesna socjometria skupia się na analizie przeżywalności relacji, intensywności transferu wiedzy oraz realnej wartości wygenerowanych innowacji. Zastosowanie modeli regresji logistycznej oraz analizy grafowej pozwala na bieżąco monitorować stabilność całych ekosystemów biznesowych. Integracja sztucznej inteligencji z technologiami rzeczywistości rozszerzonej oraz systemami IoT wyznacza kolejną granicę ewolucji omawianego obszaru. Przyszłe przestrzenie networkingowe będą środowiskami w pełni immersyjnymi, w których dane cyfrowe będą płynnie nakładać się na interakcje fizyczne. Systemy kognitywne będą pełniły funkcję permanentnych, inteligentnych asystentów, optymalizujących trajektorie konwersacji w czasie rzeczywistym. Całokształt tych procesów dowodzi, że sztuczna inteligencja przestała być jedynie wsparciem, stając się autonomicznym architektem przyszłego społeczeństwa sieciowego (Gregor & Kalińska-Kula, 2020).

## **2.2. Globalizacja sieci kontaktów: możliwości i wyzwania kulturowe**

Rygorystyczna analiza struktur sieciowych w kontekście transgranicznym wymaga pochylenia się nad zjawiskiem wielojęzyczności i barier lingwistycznych. Choć język angielski pełni funkcję współczesnej lingua franca globalnego biznesu, jego dominacja maskuje głębokie asymetrie poznawcze. Komunikacja w języku niebędącym językiem ojczystym dla wszystkich stron interakcji często prowadzi do spłaszczenia przekazu semantycznego. Uczestnicy procesów networkingowych tracą zdolność do ekspresji niuansów, ironii oraz metafor kulturowych, które budują interpersonalne ciepło. Systemy sztucznej inteligencji oferujące tłumaczenia symultaniczne w czasie rzeczywistym jedynie częściowo rozwiązują ten problem.



Maszynowy przekład tekstu lub mowy często pozbawia komunikat ładunku emocjonalnego i kontekstu pragmatycznego. Powoduje to, że relacje międzynarodowe nawiązywane drogą cyfrową stają się nadmiernie sformalizowane i pozbawione komponentu relacyjnego. Skutkuje to dłuższą fazą inkubacji zaufania między partnerami z odmiennych obszarów językowych (Kovari, 2024).

Problem ten pogłębia się w sferze wirtualnego networkingu asynchronicznego, gdzie komunikacja opiera się głównie na tekście pisanim. Brak sygnałów paralingwistycznych, takich jak intonacja głosu, mimika czy gestykulacja, zwiększa ryzyko błędnej interpretacji intencji nadawcy. W kulturach o niskiej tolerancji niepewności każdy niejednoznaczny komunikat ze strony zagranicznego partnera może wywołać reakcję obronną. Z tego powodu globalne platformy sieciowe zmuszone są do implementacji protokołów standaryzujących komunikację startową. Standaryzacja ta, choć podnosi bezpieczeństwo procesowe, eliminuje spontaniczność, która jest kluczowa dla powstawania innowacji. Badania socjometryczne wskazują, że najbardziej wartościowe węzły w sieciach globalnych tworzą się na bazie nieformalnych, wielopoziomowych interakcji. Ograniczenie networkingu do sztywnych ram transakcyjnych zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska serendipitności, czyli przypadkowego odkrycia cennych synergii.

Kolejnym czynnikiem determinującym architekturę globalnych sieci kontaktów jest zróżnicowanie narodowych i regionalnych systemów prawnych. Ochrona prywatności i danych osobowych, regulowana w Unii Europejskiej przez restrykcyjne przepisy RODO, kontrastuje z podejściem amerykańskim lub azjatyckim. Transgraniczny przepływ metryk behawioralnych użytkowników platform profesjonalnych napotyka na poważne bariery jurysdykcyjne. Ogranicza to możliwości pełnej integracji globalnych baz danych i stosowania jednolitych algorytmów matchmakingowych w skali całego globu. Platformy networkingowe muszą tworzyć odrębne, izolowane architektury danych dla różnych regionów świata, co prowadzi do fragmentacji globalnej sieci. Użytkownicy z krajów o wysokich standardach ochrony prywatności mogą mieć ograniczony dostęp do profili z rynków wschodzących. Tworzy to zjawisko bałkanizacji internetu profesjonalnego, gdzie globalna sieć rozpada się na kilka niekompatybilnych bloków regulacyjnych.

W sferze zarządzania międzynarodowymi zespołami badawczymi i biznesowymi kluczową rolę zaczyna odgrywać inteligencja kulturowa (CQ) uczestników sieci. Inteligencja kulturowa definiowana jest jako zdolność jednostki do efektywnego funkcjonowania w środowiskach zróżnicowanych kulturowo. Wysoki poziom CQ pozwala na sprawne



dekodowanie zachowań partnerów zagranicznych i adaptację własnych strategii komunikacyjnych. Jednostki o wysokiej inteligencji kulturowej stają się naturalnymi brokerami wiedzy w globalnych strukturach sieciowych. Pełnią one funkcję mostów łączących odizolowane, narodowe klastry innowacji, podnosząc spójność całej globalnej sieci. Z tego powodu organizacje międzynarodowe inwestują w rozwój kompetencji międzykulturowych swoich kadr jako element budowania kapitału relacyjnego. Algorytmiczny matchmaking nowej generacji stara się uwzględniać wskaźniki inteligencji kulturowej przy doborze partnerów do projektów transgranicznych.

Ostatnim istotnym wyzwaniem globalizacji sieci kontaktów jest problem asynchronii czasowej w realiach pracy i networkingu wirtualnego. Operowanie w różnych strefach czasowych wymusza na uczestnikach globalnego rynku ciągłą renegocjację barier biologicznych i społecznych. Konieczność prowadzenia rozmów biznesowych w godzinach nocnych prowadzi do przeciążenia kognitywnego i obniżenia jakości podejmowanych decyzji. Architektura platform networkingowych musi ewoluować w stronę systemów wspierających głęboki networking asynchroniczny. Narzędzia te muszą umożliwiać budowanie relacji i zaufania bez konieczności jednoczesnej obecności stron w przestrzeni cyfrowej. Rozwiązaniem tego problemu stają się wspomniane wcześniej autonomiczne agenty programowe, zdolne do reprezentowania interesów użytkownika przez całą dobę. Podsumowując, globalizacja sieci kontaktów zawodowych otwiera bezprecedensowe rynki możliwości, jednak jej sukces zależy od precyzyjnego zarządzania zmiennymi kulturowymi, językowymi i regulacyjnymi. Podrozdział ten dowodzi, że technologia bez kulturowej wrażliwości nie jest w stanie stworzyć trwałej i efektywnej sieci globalnej (Novianty & Wibowo, 2023).

Analiza procesów globalizacyjnych w sferze budowania relacji zawodowych wymaga uwzględnienia dynamiki geoeconomicznej oraz geopolitycznej rynków wschodzących. Tradycyjna hegemonia państw zachodnich w kształtowaniu standardów networkingu ulega stopniowej dekonstrukcji pod wpływem nowych centrów innowacji. Kraje azjatyckie oraz wybrane rynki Ameryki Południowej rozwijają autorskie ekosystemy cyfrowe, które operują na odmiennych mechanizmach społeczno-kulturowych. Przykładem jest integracja funkcji zawodowych, towarzyskich i transakcyjnych w ramach jednej superaplikacji, co dominuje w modelach dalekowschodnich. Taka architektura technologiczna wymusza na partnerach zagranicznych pełną adaptację do nowych, zintegrowanych form interakcji cyfrowej. Brak elastyczności w tym zakresie skutkuje natychmiastowym wykluczeniem z kluczowych łańcuchów dostaw oraz sieci wymiany wiedzy naukowej. Współczesny menedżer globalny



musi wykazywać biegłość w poruszaniu się między wieloma niekompatybilnymi platformami technologicznymi. Zjawisko to prowadzi do powstania nowej warstwy specjalistów zajmujących się wyłącznie translacją procedur sieciowych między systemami technologicznymi. Strategiczne zarządzanie tymi procesami decyduje o sukcesie międzynarodowych fuzji i przejęć w sektorze wysokich technologii.

Wymiar psychologiczny globalnego networkingu wiąże się bezpośrednio z syndromem alienacji cyfrowej oraz przeciążenia informacyjnego uczestników sieci. Stała dostępność w trybie całodobowym prowadzi do zacierania się granic między czasem pracy a przestrzenią prywatną jednostki. Konieczność permanentnego monitorowania globalnych kanałów komunikacyjnych generuje chroniczny stres kognitywny u menedżerów wyższego szczebla. Algorytmy rekomendacyjne, dążąc do maksymalizacji zaangażowania użytkowników, dostarczają nadmierną liczbę potencjalnych kontaktów transgranicznych. Prowadzi to do zjawiska powierzchowności relacji, gdzie liczba interakcji dominuje nad ich faktyczną głębią merytoryczną. Badania socjometryczne wskazują, że globalne sieci charakteryzują się wysoką rotacją węzłów peryferyjnych przy jednoczesnej stagnacji rdzenia informacyjnego. Uczestnicy platform cyfrowych wykazują tendencję do szybkiego porzucania relacji, które nie przynoszą natychmiastowych korzyści ekonomicznych. Taki utylitaryzm relacyjny osłabia stabilność długoterminowych projektów badawczo-rozwojowych, które wymagają wieloletniego zaufania kapitałowego. Wypracowanie mechanizmów chroniących trwałość sieci staje się wyzwaniem dla projektantów systemów HR (Kuksa i in., 2022).

Kolejnym obszarem badawczym jest wpływ globalizacji sieci kontaktów na homogenizację zachowań menedżerskich i korporacyjnych w skali świata. Presja ze strony globalnych platform networkingowych wymusza standaryzację języka, autoprezentacji oraz formatu dokumentów aplikacyjnych. Prowadzi to do stopniowego zanikania unikalnych, lokalnych kultur biznesowych, które historycznie stanowiły źródło zróżnicowanych strategii adaptacyjnych. Krytycy tego zjawiska wskazują na ryzyko powstania monokultury intelektualnej, która jest mniej odporna na globalne kryzysy gospodarcze. Sztuczna inteligencja wykorzystywana w matchmakingu globalnym faworyzuje profile, które najlepiej wpisują się w dominujące matryce sukcesu zawodowego. W efekcie jednostki o nietypowych, lokalnych ścieżkach rozwoju są systemowo spychane na margines globalnego rynku talentów. Przeciwdziałanie temu trendowi wymaga celowego projektowania algorytmów uwzględniających bioróżnorodność kompetencyjną i kulturową jako wartość nadrzędną.



pluralizm metodologiczny w naukach o zarządzaniu dostarcza narzędzi do identyfikacji i ochrony tych unikalnych zasobów relacyjnych.

W sferze edukacji wyższej i międzynarodowego networkingu akademickiego globalizacja sieci kontaktów zredefiniowała pojęcie mobilności naukowej. Fizyczna migracja badaczy przestała być jedynym wyznacznikiem umiędzynarodowienia uniwersytetów i instytutów badawczych. Wirtualne klastry naukowe umożliwiają prowadzenie zaawansowanych eksperymentów laboratoryjnych przez zespoły rozproszone po całym globie. Platformy networkingowe dedykowane naukowcom przyspieszają proces recenzowania prac oraz formowania konsorcjów grantowych. Jednakże zjawisko to pogłębia dystans między elitarnymi uczelniami globalnymi a ośrodkami o mniejszym potencjale finansowym. Algorytmy rekomendacyjne mają tendencję do faworyzowania badaczy z Afiliacjami o wysokim wskaźniku cytowań, co utrzuca strukturalne nierówności. Tworzy to zamknięte obiegi wiedzy, do których dostęp dla naukowców z krajów rozwijających się jest drastycznie ograniczony. Struktura globalnego networkingu naukowego wymaga zatem pilnej interwencji regulacyjnej w celu zapewnienia sprawiedliwości dystrybtywnej. Symbioza technologii i nauki musi opierać się na zasadach otwartego dostępu do zasobów relacyjnych i kapitału wiedzy globalnej (Lin i in., 2024).

Rozwój globalnych sieci kontaktów zawodowych i naukowych w sposób bezpośredni determinuje transformację struktur organizacyjnych w kierunku modeli rozproszonych i wirtualnych. Tradycyjne przedsiębiorstwa wielonarodowe rezygnują z sztywnych struktur hierarchicznych na rzecz dynamicznych konstelacji sieciowych, które są koordynowane za pomocą algorytmów. Kluczowym czynnikiem sukcesu w takich systemach staje się zdolność do błyskawicznej rekonfiguracji zasobów ludzkich i kompetencyjnych w skali całego globu. Wirtualne zespoły projektowe są formowane ad hoc na podstawie predykcji modeli kognitywnych, które analizują globalny rynek talentów w czasie rzeczywistym. Proces ten generuje jednak nowe wyzwania w obszarze budowania tożsamości organizacyjnej oraz lojalności pracowników wobec podmiotu zatrudniającego. Brak fizycznego kontaktu oraz interakcji w przestrzeni materialnej osłabia więzi instytucjonalne, co prowadzi do wzrostu płynności kadr. Pracownicy zintegrowani z globalnymi sieciami częściej identyfikują się ze swoją globalną społecznością zawodową niż z konkretnym pracodawcą. Zjawisko to zmusza działy zarządzania zasobami ludzkimi do wypracowania nowych strategii retencji talentów opartych na unikalnej wartości kapitału relacyjnego.



W sferze bezpieczeństwa teleinformatycznego transgraniczny charakter nowoczesnego networkingu generuje bezprecedensowe ryzyka związane z szpiegostwem gospodarczym oraz wyciekiem własności intelektualnej. Globalne platformy komunikacyjne stanowią pierwotny cel operacji wywiadowczych ukierunkowanych na pozyskiwanie technologii o podwójnym zastosowaniu. Zaawansowane ataki socjotechniczne są precyzyjnie targetowane na kluczowe węzły informacyjne w sieciach akademickich i przemysłowych. Sztuczna inteligencja pozwala na automatyzację procesów profilowania ofiar oraz generowania wysoce spersonalizowanych komunikatów phishingowych na platformach profesjonalnych. Naukowcy i menedżerowie, dążąc do rozszerzania swoich sieci kontaktów międzynarodowych, często wykazują nadmierne zaufanie wobec niezweryfikowanych podmiotów zagranicznych. Brak jednolitych standardów cyberbezpieczeństwa w skali globalnej utrudnia skuteczną ochronę zasobów wiedzy wewnątrz międzynarodowych konsorcjów badawczych. Organizacje są zmuszone do implementacji rygorystycznych architektur bezpieczeństwa typu Zero Trust, co z kolei ogranicza płynność i spontaniczność procesów networkingowych. Równowaga między otwartością sieciową a ochroną tajemnicy przedsiębiorstwa staje się dylematem strategicznym współczesnych zarządów (Micu i in., 2021).

**Tabela 2.2. Wielopoziomowa analiza determinantów globalizacji sieci kontaktów w ujęciu szans rozwojowych oraz barier kulturowych**

| Wymiar analizy                      | Możliwości i szanse rozwojowe                                                                                                         | Wyzwania i bariery kulturowe                                                                                                        | Strategie mitygacji i adaptacji                                                                                                  |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Komunikacja interpersonalna         | Przełamywanie barier geograficznych<br>Dostęp do globalnego kapitału wiedzy<br>Asynchroniczność komunikacji ułatwiająca syntezę myśli | Różnice w stylach komunikacji (wysoki vs. niski kontekst)<br>Bariery lingwistyczne i semantyczne<br>Niejednorodne kody pozawerbalne | Implementacja systemów tłumaczenia symultanicznego AI<br>Szkolenia z zakresu kompetencji międzykulturowych                       |
| Zaufanie i budowanie relacji        | Dywersyfikacja kapitału społecznego<br>Możliwość weryfikacji wiarygodności przez globalne systemy rekomendacji                        | Zróżnicowane modele budowania zaufania (kognitywne vs. afektywne)<br>Odmienne podejście do relacji transakcyjnych                   | Wykorzystanie technologii blockchain do weryfikacji tożsamości<br>Długofalowe strategie relacyjne (Guanxi)                       |
| Zarządzanie czasem i przestrzenią   | Ciągłość operacyjna w modelu 24/7 (follow-the-sun)<br>Elastyczność struktur sieciowych                                                | Desynchronizacja wynikająca ze stref czasowych<br>Konflikty na tle postrzegania czasu (monochroniczność vs. polichroniczność)       | Wdrażanie zautomatyzowanych platform do orkiestracji pracy rozproszonej<br>Ustalanie sztywnych ram dostępności wewnątrzsieciowej |
| Struktura społeczno-institutionalna | Demokratyzacja dostępu do międzynarodowych rynków i ekspertów<br>Niwelowanie lokalnych monopolii relacyjnych                          | Zróżnicowanie dystansu władzy (wg G. Hofstede)<br>Odmienne podejście do kolektywizmu i indywidualizmu w sieci                       | Architektura systemów sieciowych uwzględniająca hierarchiczność organizacji<br>Personalizacja interfejsów pod kątem kulturowym   |
| Etyka i normy społeczne             | Wypracowywanie globalnych standardów kooperacji<br>Wzrost tolerancji i inkluzywności w sieci                                          | Relatywizm etyczny i moralny<br>Różne definicje własności                                                                           | Tworzenie międzynarodowych kodeksów postępowania (Code of Conduct)                                                               |



| Wymiar analizy | Możliwości i szanse rozwojowe | Wyzwania i bariery kulturowe    | Strategie mitygacji i adaptacji           |
|----------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|
|                |                               | intelektualnej oraz prywatności | Harmonizacja procedur prawno-technicznych |

*Źródło: opracowanie własne*

Analiza makroekonomiczna wskazuje, że globalizacja sieci kontaktów prowadzi do głębokich przesunięć w strukturze globalnego popytu na pracę. Procesy automatycznego matchmakingu umożliwiają natychmiastowy arbitraż płacowy w sektorze usług opartych na wiedzy. Specjaliści z krajów rozwijających się mogą konkurować bezpośrednio na rynkach rozwiniętych bez konieczności migracji fizycznej. Zjawisko to wywiera presję deeskalacyjną na wynagrodzenia w krajach wysokorozwiniętych, jednocześnie stymulując wzrost gospodarczy w regionach peryferyjnych. Jednakże, korzyści te nie są dystrybuowane równomiernie, co prowadzi do polaryzacji wewnątrz samych społeczeństw lokalnych. Elity sieciowe, posiadające wysoki kapitał relacyjny i kompetencje językowe, akumulują większość renty technologicznej. Z kolei pracownicy pozbawieni dostępu do globalnych struktur sieciowych podlegają procesom marginalizacji ekonomicznej. Rola państwa w tym kontekście musi ewoluować w stronę zabezpieczania infrastruktury edukacyjnej, która przygotowuje obywateli do funkcjonowania w globalnym ekosystemie sieciowym. Edukacja ustawiczna i rozwój kompetencji cyfrowych stanowią jedyną skuteczną odpowiedź na wyzwania nowej struktury rynku pracy (Kiepas, 2020).

W perspektywie epistemologicznej globalizacja networkingu naukowego modyfikuje mechanizmy walidacji i dystrybucji wiedzy w skali świata. Dominacja transnarodowych platform akademickich prowadzi do ujednolicenia agend badawczych pod kątem priorytetów definiowanych przez główne centra finansujące. Projekty badawcze, które nie wpisują się w globalnie dominujące trendy tematyczne, mają trudności z pozyskaniem partnerów międzynarodowych oraz finansowania. Zjawisko to ogranicza suwerenność naukową mniejszych ośrodków akademickich i może prowadzić do zaniedbywania problemów badawczych o charakterze lokalnym. Równocześnie, cyfrowe sieci kontaktów przyspieszają procesy recenzowania i publikacji, co drastycznie skraca czas potrzebny na wdrożenie innowacji do gospodarki. Sieciowe systemy oceny dorobku naukowego, oparte na metrykach cytowań wewnątrz globalnych baz danych, stają się narzędziem selekcji elit akademickich. Narzędzia te, choć obiektywne matematycznie, bywają podatne na manipulacje strukturalne, takie jak powstawanie zamkniętych spółdzielni cytowań. Przyszłość networkingu naukowego zależy od zdolności do wypracowania zdecentralizowanych modeli oceny, które będą odporne na patologie strukturalne globalnego rynku wiedzy.



Długofalowa perspektywa rozwoju transgranicznych sieci relacji wymaga krytycznego spojrzenia na procesy konwergencji standardów etycznych w wymiarze międzynarodowym. W miarę jak platformy networkingowe integrują użytkowników z odmiennych jurysdykcji, klasyczne kodeksy dobrych praktyk biznesowych okazują się niewystarczające. Różnice w postrzeganiu transparentności działań lobbingowych, wręczania upominków czy zakresu ochrony tajemnicy handlowej generują systemowe konflikty normatywne. Architektura systemów teleinformatycznych rzadko posiada wbudowane filtry zdolne do kontekstualizacji zachowań pod kątem lokalnych systemów wartości etyczno-prawnych. Powoduje to, że algorytmiczne rekomendacje mogą nieświadomie inicjować interakcje, które w jednym kręgu kulturowym są normą, a w innym stanowią naruszenie prawa. Wdrażanie mechanizmów automatycznego audytu relacji pod kątem zgodności z międzynarodowymi standardami przeciwdziałania korupcji staje się koniecznością technologiczną. Proces ten nie może jednak prowadzić do sztywnej implementacji zachodnich standardów moralnych jako jedynych obowiązujących matryc postępowania. Wypracowanie pluralistycznych protokołów etycznych dla systemów kognitywnych stanowi jedno z najtrudniejszych wyzwań stojących przed inżynierią systemów społecznych (Perreault & McCarthy, 2002).

W sferze dynamiki innowacji globalizacja sieci kontaktów modyfikuje strukturę przestrzenną klastrów przemysłowych i technologicznych. Tradycyjna koncepcja bliskości geograficznej, sformułowana przez klasyków ekonomii przestrzennej, ulega relatywizacji na rzecz bliskości relacyjnej i cyfrowej. Współczesne klastry innowacji nie muszą być zlokalizowane w jednym regionie geograficznym, lecz funkcjonują jako rozproszone sieci powiązań transkontynentalnych. Wirtualne klastry zaawansowanych technologii integrują laboratoria badawcze, zakłady produkcyjne oraz centra finansowe bez względu na granice państwowe. Warunkiem efektywności takich struktur jest wysoka przepustowość kanałów komunikacji oraz wysoki stopień standaryzacji procesów wymiany wiedzy. Zjawisko to przyspiesza cykl życia produktów, skracając czas od fazy koncepcyjnej do komercjalizacji na rynkach światowych. Równolegle jednak rozproszenie relacyjne zwiększa podatność łańcuchów dostaw wiedzy na zakłócenia o charakterze geopolitycznym i makroekonomicznym. Konflikty handlowe między mocarstwami mogą prowadzić do nagłego zerwania cyfrowych więzi sieciowych, co paraliżuje międzynarodowe projekty badawcze.

Wymiar demograficzny i pokoleniowy stanowi kolejną istotną zmienną determinującą ewolucję globalnych struktur sieciowych. Nowe pokolenia uczestników rynku pracy, wychowane w środowisku permanentnej cyfryzacji, wykazują całkowicie odmienne wzorce





budowania relacji zawodowych. Dla tych kohort sieć kontaktów ma charakter naturalnie transgraniczny, a bariery językowe czy kulturowe są traktowane jako wyzwania operacyjne, a nie bariery strukturalne. Wykazują oni wyższą tolerancję na płynność i asynchroniczność interakcji oraz większe zaufanie do systemów rekomendacji algorytmicznej. Równocześnie starsze pokolenia menedżerów i naukowców, opierające swój kapitał relacyjny na tradycyjnych formach networkingu stacjonarnego, mogą podlegać procesom wykluczenia strukturalnego. Brak umiejętności efektywnego zarządzania własnym wizerunkiem cyfrowym i poruszania się w wielowymiarowych przestrzeniach wektorowych ogranicza ich konkurencyjność. Zjawisko to rodzi pęknięcia wewnątrzorganizacyjne i wymaga wdrożenia programów mentoringu odwróconego, gdzie młodsze kadry transferują kompetencje sieciowe do wyższej kadry zarządzającej.

W konkluzji naukowej analizy globalizacji sieci kontaktów należy wskazać na dwoisty, ambiwalentny charakter opisywanych procesów transformacyjnych. Technologia cyfrowa bezprecedensowo poszerzyła horyzont możliwości nawiązywania relacji biznesowych i naukowych w skali całej planety. Przełamując bariery przestrzenne, stworzyła warunki do budowy globalnego społeczeństwa wiedzy o wysokiej dynamice innowacyjnej. Równocześnie jednak procesy te wygenerowały głębokie wyzwania związane z dystansem kulturowym, imperializmem technologicznym oraz nowymi formami asymetrii geopolitycznej. Efektywność globalnego networkingu zależy w stopniu absolutnym od zdolności systemów społeczno-technicznych do adaptacji do lokalnych uwarunkowań. Przyszłość tego obszaru będzie kształtowana przez ciągłe poszukiwanie równowagi między unifikacją technologiczną a pluralizmem kulturowym i prawnym. Zrozumienie tych zależności stanowi kluczową kompetencję badawczą i menedżerską w dobie zaawansowanej transformacji cyfrowej struktur gospodarczych (Wójtowicz & Miłosz, 2021).

Syntetyczne ujęcie procesów transformacyjnych zachodzących w obszarze transgranicznego sieciowania zawodowego i naukowego pozwala na sformułowanie wielopoziomowej diagnozy współczesnych struktur gospodarczych. Przejście od lokalnych, fizycznie ograniczonych ekosystemów relacyjnych do globalnych, cyfrowo zapośredniczonych konstelacji partnerskich stanowi kluczową cechę charakterystyczną gospodarki opartej na wiedzy. Zgromadzony materiał badawczy jednoznacznie dowodzi, że relatywizacja przestrzeni geograficznej na rzecz bliskości relacyjnej otworzyła przed organizacjami i jednostkami niespotykane dotąd rynki możliwości. Internacjonalizacja kapitału społecznego stała się nie tylko strategią rozwoju, ale fundamentalnym warunkiem utrzymania przewagi konkurencyjnej



w sektorach wysokich technologii oraz w nauce. Jednocześnie proces ten zredefiniował mechanizmy transferu wiedzy jawnej i ukrytej, przyspieszając dyfuzję innowacji w skali planetarnej. Skrócenie cyklu życia produktów oraz możliwość formowania międzynarodowych zespołów projektowych ad hoc stanowią bezpośredni, mierzalny efekt wdrożenia zaawansowanych platform teleinformatycznych. Globalny networking przestał być domeną wyłącznie korporacji transnarodowych, stając się powszechnym paradygmatem funkcjonowania współczesnych elit zawodowych.

Równolegle z korzyściami strukturalnymi, procesy globalizacji sieci kontaktów wygenerowały spektrum głębokich wyzwań o charakterze kulturowym, lingwistycznym i etycznym. Analiza socjologiczna wykazuje, że sterylność technologiczna współczesnych interfejsów cyfrowych często wchodzi w konflikt z unikalnymi skryptami kulturowymi poszczególnych regionów świata. Dominacja anglosaskich wzorców komunikacyjnych na platformach profesjonalnych prowadzi do ukrytego imperializmu kulturowego, który marginalizuje jednostki z kultur kolektywistycznych i wysokokontekstowych. Zjawisko asynchronii poznawczej, potęgowane przez bariery językowe oraz brak sygnałów paralingwistycznych w komunikacji tekstowej, wydłuża procesy inkubacji zaufania interpersonalnego. Dodatkowo, bałkanizacja internetu profesjonalnego, wywołana rozbieżnościami w regionalnych systemach prawnych ochrony danych osobowych, ogranicza płynność globalnego matchmakingu. Wyzwania te pokazują, że sama technologia, pozbawiona kulturowej wrażliwości i elastyczności regulacyjnej, nie jest w stanie stworzyć stabilnej i trwałej architektury społecznej. Zarządzanie globalną siecią relacji wymaga od współczesnych liderów wysokiego poziomu inteligencji kulturowej oraz zdolności do permanentnej translacji procedur między systemami (Piccarozzi i in., 2024).

W wymiarze makrostrukturalnym i geopolitycznym, globalizacja networkingu ujawnia dwoisty, polaryzacyjny charakter ewolucji społeczeństwa sieciowego. Zamiast idealistycznej demokratyzacji dostępu do zasobów, obserwuje się powstawanie nowych form asymetrii i koncentracji władzy relacyjnej w nielicznych metropoliach globalnych. Cyfrowy drenaż mózgów nowej generacji pozwala rozwiniętym centrom kapitałowym na sprawną ekstrakcję talentów z regionów peryferyjnych, co pogłębia strukturalne nierówności rozwojowe. Algorytmy rekomendacyjne, poprzez faworyzowanie profili o wysokich wskaźnikach statusowych, utrwalają zamknięte obiegi wiedzy i kapitału, ograniczając sprawiedliwość dystrybutywną. Sytuację tę komplikują rosnące zagrożenia w sferze cyberbezpieczeństwa, gdzie transgraniczne kanały komunikacji stają się wektorem ataków socjotechnicznych i



szpiegostwa gospodarczego. Konieczność implementacji restrykcyjnych architektur bezpieczeństwa typu Zero Trust bezpośrednio ogranicza spontaniczność i serendypitność, które historycznie decydowały o przełomowym charakterze relacji ludzkich.

Przyszłość globalnych sieci kontaktów będzie kształtowana przez permanentne napięcie między unifikacją technologiczną a pluralizmem kulturowo-prawnym. Autonomiczne systemy kognitywne i agenty programowe, przejmujące rolę architektów relacji, muszą zostać wyposażone w algorytmy uwzględniające bioróżnorodność kompetencyjną i lokalne systemy wartości. Sukces międzynarodowej kooperacji w XXI wieku zależy od zdolności do wypracowania zdecentralizowanych, transparentnych modeli zarządzania kapitałem społecznym. Modele te muszą skutecznie równoważyć wymagania efektywności operacyjnej z ochroną autonomii jednostki oraz poszanowaniem różnorodności kulturowej. Symbioza człowieka z globalnymi systemami sieciowymi stanowi ostateczną granicę transformacji cyfrowej, determinującą strukturę przyszłego, globalnego społeczeństwa wiedzy.

### **2.3. Kluczowe kompetencje przyszłości w networkingu**

Ewolucja współczesnej gospodarki w kierunku struktur opartych na wiedzy i zaawansowanych technologiach nakłada nowe wymagania na uczestników rynku. Tradycyjne formy nawiązywania kontaktów komercyjnych stają się niewystarczające w obliczu dynamicznych zmian strukturalnych. Sukces w budowaniu sieci relacji biznesowych zależy obecnie od specyficznego zestawu umiejętności interpersonalnych, poznawczych oraz technologicznych. Zdolności te określa się mianem kompetencji przyszłości. Stanowią one fundament trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku pracy i w obszarze przedsiębiorczości. Współczesne organizacje działają w środowisku charakteryzującym się wysokim poziomem zmienności, niepewności i złożoności. W takich warunkach zdolność do szybkiego adaptowania się i budowania strategicznych sojuszy staje się kluczowa. Analiza kompetencji niezbędnych w networkingu jutra wymaga odejścia od intuicyjnych modeli na rzecz systemowego ujęcia naukowego. Niniejsze rozważania koncentrują się wyłącznie na wymiarze profesjonalnym, pomijając aspekty prywatne czy towarzyskie. Celem tego fragmentu jest dekonstrukcja poszczególnych komponentów kompetencyjnych i ocena ich wpływu na efektywność relacji biznesowych (Enke i in., 2018).

Pierwszym z kluczowych obszarów kompetencyjnych jest zaawansowana inteligencja emocjonalna w kontekście komercyjnym. Cecha ta wykracza daleko poza potoczne rozumienie empatii czy uprzejmości. W strukturach biznesowych inteligencja emocjonalna manifestuje się jako zdolność do precyzyjnej identyfikacji potrzeb partnera biznesowego. Składa się na nią



także umiejętność kontrolowania własnych reakcji w sytuacjach kryzysowych. Przyszłość networkingu należy do liderów, którzy potrafią dekodować ukryte intencje oraz motywacje kontrahentów. Proces ten wymaga wysokiego poziomu samoregulacji oraz rozwiniętej samoświadomości biznesowej. Uczestnicy rynku obdarzeni wysokim współczynnikiem inteligencji emocjonalnej wykazują większą łatwość w budowaniu kapitału zaufania. Zaufanie to stanowi podstawowy walor ekonomiczny w relacjach długofalowych. Zmniejsza ono koszty transakcyjne poprzez redukcję konieczności stosowania restrykcyjnych procedur kontrolnych. Ponadto inteligencja emocjonalna umożliwia sprawne zarządzanie konfliktami wewnątrz sieci powiązań. Zdolność do neutralizowania napięć i przekształcania ich w konstruktywny dialog decyduje o stabilności całego systemu relacyjnego. W dobie automatyzacji i algorytmizacji to właśnie komponent ludzki oparty na emocjach staje się unikalną wartością rynkową. Maszyny nie potrafią replikować autentycznego zrozumienia stanów psychicznych partnera handlowego. Z tego powodu kompetencja ta będzie zyskiwać na znaczeniu w kolejnych dekadach XXI wieku.

Kolejnym fundamentalnym elementem jest zwinność adaptacyjna oraz elastyczność poznawcza uczestników procesów networkingowych. Współczesne rynki ulegają permanentnej rekonfiguracji pod wpływem innowacji technologicznych i kryzysów makroekonomicznych. Profesjonalista przyszłości nie może ograniczać się do jednej, sprawdzonej strategii budowania relacji. Wymagana jest umiejętność płynnego przechodzenia między różnymi kulturami organizacyjnymi oraz modelami komunikacyjnymi. Elastyczność poznawcza pozwala na szybkie przyswajanie nowych reguł gry rynkowej i porzucanie nieefektywnych schematów działania. Wiąże się to bezpośrednio ze zdolnością do dywersyfikacji portfela kontaktów biznesowych. Osoby o niskiej elastyczności mają tendencję do zamykania się w homogenicznych grupach o podobnym profilu działalności. Zjawisko to prowadzi do stagnacji informacyjnej i ogranicza potencjał innowacyjny. Zwinność adaptacyjna stymuluje natomiast poszukiwanie partnerów w sektorach komplementarnych lub całkowicie odmiennych. Dzięki temu dochodzi do transferu wiedzy i powstawania synergii międzybranżowych. Przyszłościowy networking wymaga także odporności na odrzucenie oraz gotowości do podejmowania skalkulowanego ryzyka relacyjnego. Nie każda próba nawiązania interakcji kończy się natychmiastowym sukcesem komercyjnym. Zdolność do wyciągania wniosków z nieudanych prób kontraktowych stanowi cenny zasób metodologiczny jednostki. Elastyczność poznawcza determinuje zatem tempo i jakość rozwoju struktur sieciowych (Gracel i in., 2017).



Ważnym filarem kompetencyjnym staje się biegłość w zarządzaniu relacjami w środowiskach hybrydowych oraz cyfrowych. Procesy globalizacyjne wymusiły przeniesienie znacznej części aktywności biznesowej do cyberprzestrzeni. Networking przyszłości nie ogranicza się już do bezpośrednich spotkań konferencyjnych czy bankietów biznesowych. Kluczową umiejętnością staje się budowanie głębokich więzi zawodowych za pośrednictwem platform komunikacyjnych i mediów społecznościowych. Wymaga to specyficznej netykiety oraz znajomości mechanizmów psychologii cyfrowej. Komunikacja zapośredniczona przez ekrany pozbawiona jest wielu bodźców niewerbalnych. Profesjonalista musi zatem kompensować te braki poprzez precyzję językową oraz wysoką jakość merytoryczną przekazu. Kompetencja ta obejmuje także umiejętność selekcji i filtracji docierających sygnałów informacyjnych. Cyfrowy szum komunikacyjny stanowi poważne zagrożenie dla efektywności procesów biznesowych. Umiejętność oddzielenia wartościowych kontaktów od prób spamu relacyjnego decyduje o oszczędności zasobów czasowych. Ponadto istotna staje się wiedza z zakresu cyberbezpieczeństwa i ochrony danych wrażliwych. Budowanie relacji w sieci wiąże się z ryzykiem utraty własności intelektualnej lub wycieku tajemnic przedsiębiorstwa. Przyszli liderzy networkingu muszą zatem łączyć kompetencje społeczne z zaawansowaną wiedzą technologiczną. Hybrydowość relacji staje się standardem rynkowym, którego ignorowanie prowadzi do marginalizacji zawodowej.

Równie istotna jest kompetencja określana jako strategiczne myślenie sieciowe. Oznacza ona zdolność do postrzegania kontaktów biznesowych nie jako pojedynczych, odizolowanych punktów, lecz jako spójnego ekosystemu. Uczestnik rynku musi rozumieć architekturę powiązań oraz przepływy kapitału i informacji wewnątrz danej struktury. Pozwala to na identyfikację kluczowych węzłów sieci oraz brokerów informacji, którzy mają największy wpływ na dystrybucję zasobów. Strategiczne myślenie chroni przed podejmowaniem działań chaotycznych i nieefektywnych. Każda interakcja powinna być elementem szerszego planu rozwoju przedsiębiorstwa lub kariery zawodowej. Kompetencja ta wymaga zdolności do mapowania relacji oraz prognozowania długoterminowych skutków zawieranych sojuszy. Istotnym aspektem jest tutaj unikanie perspektywy czysto transakcyjnej. Orientacja na natychmiastowy zysk niszczy tkankę relacyjną i obniża wiarygodność jednostki w środowisku zawodowym. Myślenie sieciowe zakłada inwestowanie w relacje z wyprzedzeniem, zanim pojawi się realna potrzeba biznesowa. Wiąże się to z kreowaniem wartości dla innych uczestników sieci bez oczekiwania natychmiastowej gratyfikacji. Strategiczne podejście pozwala na budowanie stabilnych koalicji zdolnych do przetrwania okresów dekonjunktury rynkowej.



Jest to wyższy poziom dojrzałości menedżerskiej, który transformuje zwykłą wymianę informacji w trwałe partnerstwo strategiczne (Łapuńska & Marek-Kołodziej, 2017).

Następnym komponentem jest krytyczna analiza danych oraz detekcja fałszu informacyjnego w procesach biznesowych. Żyjemy w epoce nadprodukcji komunikatów oraz powszechnego zjawiska dezinformacji. W kontekście relacji biznesowych kompetencja ta dotyczy weryfikacji wiarygodności potencjalnych partnerów oraz autentyczności ich oferty. Przyszłościowy networking wymaga umiejętności korzystania z zaawansowanych narzędzi analitycznych oraz wywiadu gospodarczego. Przed podjęciem współpracy menedżer musi dokonać rzetelnej oceny ryzyka reputacyjnego i finansowego kontrahenta. Intuicja biznesowa przestaje być wystarczającym narzędziem weryfikacji. Krytyczne myślenie pozwala na demaskowanie pozornych sukcesów marketingowych oraz fasadowych struktur organizacyjnych. Umiejętność ta chroni przedsiębiorstwo przed uwikłaniem się w niebezpieczne zależności prawne lub finansowe. Ponadto wiąże się ona ze zdolnością do syntezy rozproszonych danych rynkowych pozyskanych z różnych źródeł sieciowych. Informacje zdobyte podczas rozmów kularowych muszą być zestawione z twardymi danymi makroekonomicznymi. Dopiero taka korelacja pozwala na podejmowanie optymalnych decyzji menedżerskich. Kompetencja analityczna chroni zatem kapitał relacyjny przed dewaluacją spowodowaną współpracą z podmiotami nierzetelnymi. Staje się ona tarczą ochronną każdego nowoczesnego biznesu.

Warto także zwrócić uwagę na kompetencje międzykulturowe i inkluzywność w biznesie międzynarodowym. Internacjonalizacja rynków sprawia, że sieci relacji przekraczają granice państwowe i obszary kulturowe. Umiejętność skutecznej komunikacji z partnerami z odmiennych kręgów cywilizacyjnych jest warunkiem koniecznym do globalnego rozwoju. Kompetencja ta obejmuje znajomość międzynarodowych protokołów dyplomatycznych oraz specyfiki prowadzenia negocjacji w różnych regionach świata. Wymaga ona także wyzbycia się etnocentryzmu i otwartości na odmienne style zarządzania. Błędy kulturowe mogą trwale zablokować możliwość wejścia na nowe rynki zbytu. Zrozumienie niuansów dotyczących hierarchii, pojęcia czasu czy sposobów wyrażania odmowy decyduje o sukcesie kontraktowym. Inkluzywność w networkingu przyszłości oznacza także zdolność do budowania zespołów zróżnicowanych pod względem wieku, płci czy doświadczenia. Różnorodność ta staje się źródłem innowacji i pozwala na lepsze zrozumienie globalnego konsumenta. Menedżer o wysokich kompetencjach międzykulturowych potrafi pełnić funkcję pomostu między



odmiennymi światami biznesowymi. Tworzy on unikalną wartość jako tłumacz kodów kulturowych i integrator międzynarodowych struktur sieciowych.

Kolejną kluczową cechą jest umiejętność budowania osobistej marki eksperckiej opartej na autentyczności i etyce biznesowej. Reputacja w świecie cyfrowym staje się najważniejszą walutą przetargową. Kompetencja ta polega na świadomym i konsekwentnym komunikowaniu swoich przewag konkurencyjnych oraz unikalnej wiedzy. Nie chodzi tutaj o powierzchowną autopromocję, lecz o dostarczanie realnej wartości merytorycznej dla społeczności biznesowej. Współczesny networking odrzuca agresywne techniki sprzedażowe na rzecz marketingu narracyjnego i edukacyjnego. Budowanie marki eksperckiej przyciąga partnerów biznesowych w sposób organiczny. Ludzie chętniej podejmują współpracę z osobami uznawanymi za autorytety w danej dziedzinie. Proces ten wymaga jednak wysokich standardów etycznych. Wszelkie przejawy manipulacji czy fałszowania kompetencji są szybko weryfikowane przez mechanizmy sieciowe. Utrata wiarygodności w środowisku biznesowym ma charakter permanentny i jest niezwykle trudna do odbudowania. Etyka w relacjach biznesowych to nie tylko postulat moralny, ale przede wszystkim kalkulacja czysto ekonomiczna. Solidność, terminowość oraz lojalność wobec partnerów tworzą fundament, na którym opiera się trwała struktura networkingowa. Marka osobista przyszłości to synteza wysokiego profesjonalizmu z nienaganną postawą moralną (Soldaty, 2017).

Ostatnim omawianym elementem jest zdolność do ciągłego uczenia się i oduczania starych nawyków, czyli tak zwany proces lifelong learning. Szybkie tempo dezaktualizacji wiedzy zawodowej wymusza nieustanną redefinicję własnego profilu kompetencyjnego. W kontekście networkingu oznacza to konieczność permanentnego śledzenia trendów rynkowych oraz nowych form interakcji społecznych. Narzędzia, które są efektywne dzisiaj, mogą stać się przestarzałe w perspektywie kilku najbliższych lat. Zdolność do transformacji własnych nawyków komunikacyjnych pozwala na utrzymanie wysokiej pozycji w strukturach sieciowych. Wymaga to dużej pokory intelektualnej oraz gotowości do przyznania się do niewiedzy. Menedżer przyszłości musi uczyć się od młodszych pokoleń wchodzących na rynek pracy, które przynoszą nowe wzorce zachowań cyfrowych. Proces oduczania się nieefektywnych schematów jest często trudniejszy niż przyswajanie nowej wiedzy. Wymaga on przełamania barier psychologicznych i wyjścia ze strefy komfortu zawodowego. Kompetencja ta gwarantuje, że sieć relacji biznesowych pozostanie żywa, dynamiczna i adekwatna do aktualnych wyzwań rynkowych. Ciągły rozwój osobisty stanowi zatem spoiwo łączące wszystkie wcześniej wymienione kompetencje przyszłości.



**Tabela 2.3. Klasyfikacja i charakterystyka kluczowych kompetencji przyszłości w networkingu biznesowym**

| Grupa kompetencji                                                                  | Definicja operacyjna                                                                                    | Główny cel w relacjach biznesowych                                                                | Wskaźnik efektu (KPI)                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Kompetencje emocjonalno-poznawcze (Inteligencja emocjonalna, elastyczność)         | Zdolność do dekodowania intencji partnera, samoregulacji oraz szybkiej adaptacji do zmian rynkowych.    | Budowanie kapitału zaufania, redukcja kosztów transakcyjnych, transfer wiedzy międzybranżowej.    | Trwałość relacji w kryzysie; wskaźnik dywersyfikacji sektorowej partnerów.              |
| Kompetencje cyfrowo-hybrydowe (Networking online, cyfrowa empatia)                 | Biegłość w budowaniu głębokich więzi zawodowych w cyberprzestrzeni oraz filtracja szumu informacyjnego. | Kompensacja braku bodźców niewerbalnych; zapobieganie powierzchowności relacji online.            | Współczynnik konwersji kontaktów wirtualnych na realne kontrakty handlowe.              |
| Kompetencje strategiczno-analityczne (Myślenie sieciowe, krytyczna analiza danych) | Zdolność do mapowania ekosystemów relacyjnych oraz weryfikacji wiarygodności kontrahentów.              | Transformacja wymiany informacji w sojusze strategiczne; minimalizacja ryzyka reputacyjnego.      | Stabilność koalicji w czasie dekonunktury; brak strat z tytułu nieuczciwych partnerstw. |
| Kompetencje relacyjno-dyplomatyczne (Inkluzywność, mediacja sieciowa)              | Zarządzanie relacjami międzykulturowymi oraz budowanie struktur kooperacyjnych typu win-win.            | Internacjonalizacja rynków zbytu; konsolidacja rozproszonego kapitału i neutralizacja konfliktów. | Liczba bezkonfliktowo zrealizowanych kontraktów międzynarodowych i konsorcjów.          |
| Kompetencje wizerunkowo-etyczne (Ekologia reputacji, personal branding)            | Świadome pozycjonowanie wiedzy eksperckiej z zachowaniem wysokich standardów moralnych.                 | Organiczne przyciąganie partnerów biznesowych; ochrona marki przed dewaluacją.                    | Poziom rozpoznawalności w niszy; stosunek pozyskanych leadów do liczby publikacji.      |
| Kompetencje rozwojowo-technologiczne (Lifelong learning, integracja z AI)          | Zdolność do oduczania się starych nawyków oraz zarządzania hybrydowymi zespołami człowiek-maszyna.      | Utrzymanie wydajności operacyjnej; optymalizacja procesów decyzyjnych za pomocą algorytmów.       | Tempo adaptacji nowych narzędzi komunikacyjnych i systemów autonomicznych.              |

*Źródło: opracowanie własne*

Kontynuując analizę struktur sieciowych, kolejnym kluczowym komponentem kompetencyjnym staje się zarządzanie asymetrią informacyjną w wielopoziomowych układach kooperacyjnych. W dynamicznym środowisku komercyjnym dostęp do rzetelnych danych nie jest dystrybuowany równomiernie. Profesjonalista jutra musi posiadać umiejętność identyfikacji luk informacyjnych oraz ich strategicznego uzupełniania. Zdolność ta wiąże się bezpośrednio z pozycją brokera relacyjnego, który łączy odizolowane dotychczas podmioty rynkowe. Rola ta wymaga jednak wysokiej odpowiedzialności biznesowej oraz precyzji w dawkowaniu wiedzy. Nieautoryzowany przepływ danych strategicznych może bowiem naruszyć stabilność całej sieci i doprowadzić do utraty zaufania. Kompetencja ta obejmuje także umiejętność syntezy wiedzy jawnej z wiedzą ukrytą, która jest trudna do skodyfikowania i przekazania w tradycyjny sposób. Pozyskiwanie wiedzy ukrytej odbywa się najczęściej poprzez bezpośrednie, powtarzalne interakcje o wysokim stopniu sformalizowania. Sprawność menedżera w tym obszarze pozwala na generowanie unikalnych innowacji procesowych i produktowych. Zdolność do mapowania zasobów wiedzy wewnątrz sieci decyduje o szybkości reagowania przedsiębiorstwa na sygnały płynące z otoczenia konkurencyjnego. Architektura





współczesnego biznesu premiuje zatem jednostki działające jako inteligentne filtry i regulatory strumieni informacyjnych.

Ważnym aspektem kompetencyjnym jest również rozwój cyfrowej empatii poznawczej w procesach zdalnego budowania konsorcjów biznesowych. Narzędzia teleinformatyczne, mimo swojej powszechności, często odzierają interakcje z niuansów behawioralnych. Przyszłościowy networking biznesowy wymaga zdolności do precyzyjnego odczytywania intencji partnera handlowego na podstawie komunikatów tekstowych oraz asynchronicznych form kontaktu. Cyfrowa empatia poznawcza pozwala na unikanie nieporozumień wynikających ze specyfiki komunikacji zapośredniczonej przez algorytmy. Obejmuje ona także umiejętność projektowania cyfrowych doświadczeń relacyjnych, które angażują partnerów biznesowych w sposób zbliżony do spotkań tradycyjnych. Menedżerowie muszą opanować techniki budowania zaangażowania w środowiskach wirtualnych bez wywoływania zjawiska zmęczenia technologicznego. Wiąże się to z koniecznością optymalizacji czasu trwania sesji networkingowych oraz podnoszenia ich gęstości merytorycznej. Umiejętność ta chroni kapitał relacyjny przed erozją wywołaną powierzchownością kontaktów internetowych. Przekształcanie relacji online w trwałe zobowiązania kontraktowe staje się jednym z najtrudniejszych wyzwań współczesnego marketingu relacyjnego.

Warto także zdefiniować kompetencję określaną jako dyplomacja sieciowa w warunkach polaryzacji rynkowej. Współczesny krajobraz gospodarczy charakteryzuje się występowaniem ostrych konfliktów interesów oraz walką o ograniczone zasoby rynkowe. W takich realiach uczestnik procesów networkingowych musi wykazywać się wybitnymi zdolnościami koncyliacyjnymi i negocjacyjnymi. Dyplomacja sieciowa polega na umiejętności budowania pomostów kapitałowych pomiędzy podmiotami o rozbieżnych celach strategicznych. Wymaga to tworzenia zaawansowanych struktur typu win-win, gdzie korzyści każdej ze stron są precyzyjnie zbalansowane. Profesjonalista przyszłości musi działać jak neutralny mediator, który potrafi wznieść się ponad bieżące spory w celu realizacji długoterminowych projektów makroekonomicznych. Kompetencja ta zapobiega atomizacji struktur biznesowych i pozwala na konsolidację rozproszonego kapitału w momentach przesilenia rynkowego. Zdolność do neutralizowania egoizmów korporacyjnych na rzecz wspólnoty celów sieciowych stanowi wyraz najwyższej dojrzałości menedżerskiej. Dyplomacja ta staje się kluczowym narzędziem w procesach fuzji, przejęć oraz tworzenia międzynarodowych aliansów strategicznych.



Kolejnym istotnym elementem jest zrównoważone zarządzanie własną widocznością w ekosystemie biznesowym, określane w literaturze jako ekologia reputacji. Nadmierna i agresywna autopromocja w kanałach profesjonalnych przynosi efekty odwrotne do zamierzonych, prowadząc do dewaluacji autorytetu jednostki. Kompetencja przyszłości polega na precyzyjnym dawkowaniu obecności rynkowej i dopasowywaniu komunikatów do realnych potrzeb odbiorców. Menedżer musi rozumieć mechanizmy algorytmiczne rządzące platformami zawodowymi, aby skutecznie pozycjonować swoją wiedzę ekspercką. Ekologia reputacji zakłada skupienie się na jakości, a nie na ilości generowanych interakcji biznesowych. Budowanie wizerunku eksperta wymaga systematyczności oraz dostarczania dowodów weryfikowalnych w postaci sukcesów wdrożeniowych czy publikacji analitycznych. Chroni to markę osobistą przed syndromem pustej fasady marketingowej, która ulega natychmiastowej dekonstrukcji przy pierwszej weryfikacji kontraktowej. Odpowiedzialne zarządzanie śladem cyfrowym w obszarze zawodowym staje się fundamentalnym zabezpieczeniem stabilności pozycji rynkowej każdego przedsiębiorcy i menedżera.

Na koniec należy wskazać na kompetencję dynamicznego rekonfigurowania struktur sieciowych w obliczu procesów automatyzacji. Wprowadzenie zaawansowanych algorytmów sztucznej inteligencji do procesów biznesowych diametralnie zmienia strukturę zatrudnienia i współpracy. Człowiek w procesie networkingu przyszłości musi umieć integrować partnerów ludzkich z systemami autonomicznymi tworzącymi hybrydowe zespoły zadaniowe. Umiejętność ta wymaga zrozumienia technicznych aspektów integracji danych oraz zdolności do zarządzania zmianą technologiczną. Networking biznesowy przestaje być domeną wyłącznie relacji interpersonalnych, a staje się procesem zarządzania ekosystemem człowiek-maszyna. Kompetencja ta pozwala na optymalizację procesów decyzyjnych poprzez delegowanie zadań analitycznych do systemów cyfrowych przy jednoczesnym zachowaniu kontroli nad strategicznym wymiarem relacji. Elastyczność w adaptacji narzędzi automatyzujących procesy komunikacji decyduje o wydajności operacyjnej nowoczesnego przedsiębiorstwa. Wychodząc naprzeciw wymaganiom gospodarki cyfrowej, menedżerowie muszą permanentnie audytować własne zasoby relacyjne oraz kompetencyjne. Tylko takie podejście gwarantuje utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej oraz zdolność do kreowania trwałej wartości w globalnym środowisku biznesowym. Sieciowość stała się paradygmatem współczesnej ekonomii, a biegłość w jej obsługiwaniu stanowi klucz do sukcesu w nadchodzących latach.



Kluczowe kompetencje przyszłości w networkingu biznesowym stanowią złożony, interdyscyplinarny konglomerat cech. Ich wykształcenie wymaga systematycznego wysiłku oraz podejścia naukowego. Tradycyjne, intuicyjne modele nawiązywania kontaktów komercyjnych bezpowrotnie odchodzą w przeszłość. Nowa rzeczywistość gospodarcza premiuje jednostki łączące wysoką inteligencję emocjonalną z biegłością technologiczną i analityczną. Strategiczne podejście do ekosystemów relacyjnych pozwala na minimalizację ryzyka rynkowego i maksymalizację zysków operacyjnych. Kompetencje międzykulturowe oraz etyczna marka osobista otwierają drzwi do globalnych struktur kooperacyjnych. Wreszcie zdolność do permanentnej edukacji zapewnia trwałość i elastyczność budowanych powiązań w długiej perspektywie czasowej. Przedsiębiorstwa oraz menedżerowie, którzy zignorują konieczność rozwoju tych kompetencji, narażają się na izolację rynkową oraz utratę konkurencyjności. Inwestycja w kapitał relacyjny i umiejętności networkingowe staje się zatem jednym z najważniejszych zadań strategicznych współczesnego biznesu. Wyznacza ona kierunki rozwoju struktur organizacyjnych i redefiniuje pojęcie sukcesu w nowoczesnej gospodarce sieciowej. Przyszłość relacji biznesowych będzie zdeterminowana przez jakość kompetencyjną tworzących je jednostek.



## Rozdział 3. Metodologia i wyniki badań własnych

### 3.1. Cele, pytania badawcze, założenia i luki badawcze

Głównym celem niniejszej pracy jest wieloaspektowa identyfikacja, kategoryzacja oraz krytyczna analiza celów, mechanizmów strukturalnych oraz wskaźników efektywności networkingu biznesowego w środowisku polskich menedżerów i liderów grup rekomendacyjnych. Przeprowadzone badania empiryczne zmierzają do sformułowania spójnego, teoretyczno-praktycznego modelu budowania relacji gospodarczych, który integruje twarde parametry ekonomiczne z miękkimi aspektami psychospołecznymi i kulturowymi. Ważnym elementem dążenia badawczego pozostaje również precyzyjne skatalogowanie anomalii, wypaczeń oraz patologii strukturalnych, które występują w nowoczesnych ekosystemach sieciowych i determinują spadek efektywności procesów kooperacyjnych. Cel aplikacyjny koncentruje się wokół wypracowania rekomendacji dla organizatorów przestrzeni networkingowych, które pozwolą optymalizować czasowo i kosztowo aktywność przedsiębiorców w ramach sformalizowanych platform wymiany rekomendacji. Działalność naukowa zakłada także zbadanie zależności między formą interakcji, ze szczególnym uwzględnieniem przewagi spotkań bezpośrednich nad formatami wirtualnymi, a poziomem wygenerowanego zaufania biznesowego. Cel teoretyczny wiąże się natomiast z próbą redefinicji tradycyjnego ujęcia kapitału społecznego w realiach zdominowanych przez cyfrowe kanały komunikacji oraz dynamiczne struktury franczyzowe.

W celu usystematyzowania toku postępowania empirycznego sformułowano główne pytanie badawcze, które brzmi: w jaki sposób liderzy grup rekomendacyjnych definiują, realizują i mierzą skuteczność networkingu biznesowego przy jednoczesnym przeciwdziałaniu patologiom strukturalnym i organizacyjnym? Wokół tak określonego problemu głównego wytyczono zestaw szczegółowych pytań badawczych. Pierwsze z nich dotyczy tego, jak cele biznesowe poszczególnych organizacji determinują dobór konkretnych strategii oraz narzędzi o charakterze łowieckim bądź hodowlanym. Drugie pytanie koncentruje się na zagadnieniu, jakie wskaźniki efektywności, zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym, posiadają największą moc diagnostyczną w ocenie zwrotu z inwestycji w relacje. Trzecie pytanie szczegółowe zmierza do wyjaśnienia, w jaki sposób bariery o charakterze architektonicznym, przestrzennym oraz moderacyjnym wpływają na poziom zagubienia i alienacji uczestników wydarzeń biznesowych. Czwarte pytanie bada, jaką rolę w procesie mitygowania samotności menedżerskiej oraz budowania odporności psychicznej przedsiębiorców odgrywa zaangażowanie w głębokie struktury sieciowe. Ostatnie z pytań szczegółowych stawia problem,



w jakim stopniu mechanizm negatywnej rekomendacji oraz społecznej weryfikacji reputacji stanowi skuteczny filtr eliminujący jednostki nierzetelne bądź działające w sposób czysto transakcyjny.

W oparciu o literaturę przedmiotu oraz wstępną analizę materiału empirycznego postawiono główną hipotezę badawczą, według której skuteczność networkingu biznesowego jest determinowana przede wszystkim przez głębokość i autentyczność budowanych relacji, a nie przez wolumen posiadanych kontaktów powierzchownych, przy czym twarde efekty ekonomiczne stanowią wtórną konsekwencję prawidłowo realizowanego kapitału zaufania. Sformułowano także cztery hipotezy szczegółowe poddane interpretacyjnej ocenie w toku analizy jakościowej. Pierwsza hipoteza szczegółowa zakłada, iż traktowanie networkingu w sposób czysto transakcyjny oraz ukierunkowany na natychmiastową monetyzację wywołuje opór strukturalny uczestników i prowadzi do trwałego spadku efektywności sprzedażowej. Druga hipoteza szczegółowa głosi, że bezpośrednie spotkania w formacie tradycyjnym generują znacznie wyższy poziom energii interpersonalnej oraz trwalsze więzi biznesowe w porównaniu do interakcji zapośredniczonych przez media cyfrowe. Trzecia hipoteza szczegółowa wskazuje, że networking biznesowy pełni dla współczesnych przedsiębiorców istotną funkcję psychoterapeutyczną oraz integracyjną, stanowiąc bezpośrednie antidotum na problem alienacji zawodowej i samotności decyzyjnej. Czwarta hipoteza szczegółowa zakłada, iż brak profesjonalnej moderacji oraz nieodpowiednie ukształtowanie przestrzeni eventowej stanowią kluczowe bariery organizacyjne, które uniemożliwiają nowym uczestnikom sprawną adaptację wewnątrz grupy rekomendacyjnej.

Zakres podmiotowy niniejszego opracowania obejmuje kadrę zarządzającą, fundatorów, koordynatorów oraz wybitnych liderów opinii reprezentujących wiodące polskie organizacje rekomendacyjne, kluby biznesowe oraz izby gospodarcze. Zakres przedmiotowy koncentruje się wokół procesów inicjowania, kultywowania i ewaluacji relacji biznesowych, ze szczególnym uwzględnieniem dynamiki grupowej, strategii autoprezentacyjnych oraz metod zarządzania kapitałem reputacyjnym. Badaniu poddano specyfikę zachowań menedżerskich w ramach takich platform jak Biznes Klub Polska, Klub Przedsiębiorczości czy międzynarodowe struktury BNI. Zakres przestrzenny badań ogranicza się do terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, aczkolwiek w rozważaniach teoretycznych uwzględniono globalne konteksty funkcjonowania sieci rekomendacyjnych na rynkach azjatyckich i zachodnioeuropejskich. Zakres czasowy analiz empirycznych zamyka się w okresie realizacji wywiadów kwestionariuszowych, odzwierciedlając aktualne trendy społeczno-gospodarcze kształtujące



rynek po transformacji cyfrowej. Z perspektywy metodologicznej praca osadzona jest w paradygmacie interpretatywnym, wykorzystując metodę indywidualnych wywiadów pogłębionych jako główne źródło pozyskiwania unikalnych danych empirycznych.

Analiza dotychczasowego dorobku naukowego pozwoliła na zidentyfikowanie istotnych luk badawczych, które niniejsza dysertacja stara się wypełnić. Pierwsza kluczowa luka dotyczy wyraźnego deficytu opracowań naukowych, które w sposób zintegrowany traktowałyby networking jako syntezę twardej matematyki biznesowej oraz miękkiej chemii interpersonalnej. Dotychczasowa literatura koncentrowała się zazwyczaj jednostronnie albo na ekonomicznych modelach efektywności sieci, albo na psychologicznych uwarunkowaniach budowania sympatii. Druga luka badawcza wiąże się z brakiem spójnej kategoryzacji patologii sieciowych, takich jak agresywne praktyki organizacji typu MLM, zjawisko intencjonalnej manipulacji wizerunkiem w celu wyłudzenia kapitału inwestycyjnego, czy destrukcyjna działalność tak zwanych hustlerów. Trzecia istotna nisza naukowa wynika z niedostatecznego zbadania organizacyjnych barier sukcesu networkingowego, do których zalicza się błędy w mikromoderacji spotkań oraz dysfunkcje przestrzenno-architektoniczne sal konferencyjnych. Czwarta luka badawcza obejmuje niedostatek analiz w zakresie pojęcia wektoryzacji relacji, rozumianego jako stopień spójności kierunków rozwojowych poszczególnych członków grupy w odniesieniu do nadrzędnych celów strategicznych całej organizacji. Ostatnia ze zidentyfikowanych luk dotyczy pomijania w polskich badaniach nad przedsiębiorczością psychologicznego wymiaru networkingu jako mechanizmu redukcji stresu, niwelowania syndromu oszusta oraz walki z chroniczną samotnością liderów biznesu.

### **3.2. Metodologia pracy badawczej, dobór próby i organizacja badania**

Podstawą metodologiczną niniejszego projektu badawczego jest podejście jakościowe osadzone w paradygmacie konstruktywistyczno-interpretatywnym. Wybór tego paradygmatu wynika bezpośrednio ze specyfiki badanego zjawiska, jakim jest networking biznesowy oraz proces budowania relacji interpersonalnych w środowisku gospodarczym. Zjawiska te mają charakter wysoce subiektywny, dynamiczny i relacyjny, przez co wymykają się tradycyjnej strategii ilościowej. Badania jakościowe pozwalają na głębokie zrozumienie motywacji, perspektyw oraz osobistych doświadczeń liderów grup networkingowych. Główną metodą pozyskiwania materiału empirycznego były indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzone na podstawie ustrukturyzowanego scenariusza rozmowy. Metoda ta umożliwia zachowanie elastyczności badawczej przy jednoczesnym zapewnieniu porównywalności uzyskanych danych empirycznych. Indywidualny kontakt z respondentem



sprzyjał budowaniu atmosfery zaufania, co miało kluczowe znaczenie przy poruszaniu tematów wrażliwych, takich jak patologie biznesowe czy osobiste kryzysy i samotność w biznesie. Proces analityczny został oparty na procedurze indukcyjnej analizy zawartości oraz kodowania tematycznego. Wszystkie zarejestrowane rozmowy poddano rzetelnej transkrypcji dosłownej w celu wyeliminowania błędów interpretacyjnych. Następnie wyodrębniono główne kategorie pojęciowe, które odpowiadały strukturze sformułowanych pytań badawczych. Metodologia ta pozwoliła na uchwycenie specyfiki polskiego rynku rekomendacji biznesowych z zachowaniem wysokich standardów rygoru naukowego.

Kryteria doboru osób do próby badawczej zostały zdefiniowane w sposób celowy, aby zapewnić najwyższą jakość i ekspercki charakter uzyskanych informacji. Podstawowym kryterium doboru był status lidera, założyciela, koordynatora lub wieloletniego menedżera grupy o charakterze networkingowym bądź rekomendacyjnym na terenie Polski. Badaniem objęto osoby posiadające realne i udokumentowane doświadczenie w zarządzaniu strukturami sieciowymi oraz animowaniu społeczności biznesowych. Kolejnym warunkiem doboru była różnorodność reprezentowanych przez respondentów modeli organizacyjnych. W próbie znaleźli się menedżerowie działający w strukturach franczyzowych, klubach zamkniętych, izbach gospodarczych, a także twórcy autorskich projektów społecznościowych. Ważnym kryterium była również aktywność badanych na płaszczyźnie budowania marki osobistej oraz wykorzystywania nowoczesnych narzędzi komunikacji cyfrowej, ze szczególnym uwzględnieniem platformy LinkedIn. Dążono do zróżnicowania próby pod względem stażu rynkowego, skali działalności zarządzanych organizacji oraz profilu branżowego skupionych przedsiębiorców. Pozwoliło to na uzyskanie wieloperspektywicznego obrazu badanej rzeczywistości i uniknięcie błędu jednostronności. Ostateczna wielkość próby została ustalona na drodze osiągnięcia saturacji teoretycznej, czyli momentu, w którym kolejne wywiady nie wносиły nowych istotnych kategorii pojęciowych. Informacje o doborze celowym oraz strukturze uczestników zostały rzetelnie udokumentowane w załącznikach metodologicznych. Wszyscy uczestnicy wyrazili świadomą i dobrowolną zgodę na udział w badaniu przy zachowaniu zasad poufności danych osobowych oraz biznesowych.

Sposób przeprowadzenia wywiadu opierał się na rygorystycznej i wieloetapowej procedurze badawczej, która gwarantowała spójność realizacyjną. Przed przystąpieniem do właściwych rozmów z liderami przeprowadzono wywiad pilotażowy w celu weryfikacji zrozumiałości pytań i struktury scenariusza. Każdy respondent przed rozpoczęciem rozmowy został szczegółowo poinformowany o naukowym celu projektu, przewidywanym czasie



trwania interakcji oraz sposobie przetwarzania uzyskanych danych. Wywiady realizowano w formule hybrydowej, łącząc spotkania bezpośrednie na żywo z rozmowami zapośredniczonymi przez dedykowane komunikatory internetowe, takie jak Google Meet. Czas trwania pojedynczej sesji badawczej wynosił maksymalnie jedną godzinę zegarową, co pozwalało na utrzymanie wysokiego poziomu koncentracji obu stron. Badacz w trakcie rozmowy przyjmował postawę aktywnego słuchacza, stosując techniki doprecyzowujące oraz pogłębiające w formie pytań sondujących. Unikano sugerowania odpowiedzi oraz oceniania wypowiedzi respondentów, co miało kluczowe znaczenie dla zachowania obiektywizmu badawczego. Wszystkie wywiady zostały zarejestrowane przy użyciu cyfrowych urządzeń rejestrujących dźwięk, na co badani wyrazili uprzednią zgodę. Rejestracja audio pozwoliła badaczowi skupić się na dynamice rozmowy i wychwytywaniu niuansów semantycznych. Bezpośrednio po zakończeniu każdego spotkania sporządzano notatki terenowe zawierające kontekst sytuacyjny oraz refleksje badawcze.

Struktura scenariusza wywiadu składała się z pięciu głównych bloków problemowych, które odzwierciedlały kluczowe wymiary badanego zjawiska. Pierwsze pytanie dotyczyło autorskiej definicji networkingu biznesowego i zmierzało do rekonstrukcji siatki pojęciowej stosowanej przez liderów rynkowych. Pytanie to pozwalało ustalić, czy respondenci postrzegają networking jako narzędzie sprzedażowe, czy też jako szeroką filozofię życiową opartą na relacjach i zaufaniu. Drugie pytanie koncentrowało się na katalogu stosowanych i wyróżnianych działań networkingowych. W tym obszarze badano konkretne techniki interpersonalne, aktywności online i offline, procesy hodowli relacji oraz mikro-zachowania takie jak punktualność czy responsywność. Trzecie pytanie dotyczyło identyfikacji zagrożeń, anomalii, wypaczeń oraz patologii zachodzących w nowoczesnym networkingu. Celem tej sekcji było zdiagnozowanie problemów związanych z transakcyjnym podejściem, brakiem autentyczności, manipulacją oraz oszustwami organizacyjnymi. Czwarte pytanie stawiało problem definicji skuteczności w networkingu. Badacza interesowało, w jakich okolicznościach networking staje się efektywny oraz jak cele osobiste i organizacyjne łączą się w procesie sieciowania. Piąte pytanie dotyczyło operacjonalizacji zjawiska poprzez wskazanie i zdefiniowanie kluczowych wskaźników efektywności (KPI). Respondenci wskazywali tu miary finansowe, relacyjne, wizerunkowe oraz jakościowe, które pozwalają na weryfikację opłacalności zaangażowania czasowego i kapitałowego. Tak skonstruowany zestaw pytań wyczerpywał zakres przedmiotowy pracy i stanowił spójną oś analizy porównawczej.





Okres badania empirycznego został precyzyjnie określony w ramach harmonogramu realizacji pracy dyplomowej. Proces ten obejmował fazę przygotowawczą, realizacyjną oraz etap wstępnego opracowania danych. Faza przygotowawcza, w tym projektowanie narzędzi badawczych i rekrutacja ekspertów, realizowana była w okresie luty 2024 – marzec 2025, bezpośrednio poprzedzając właściwe wywiady. Przeprowadzanie samych rozmów z liderami grup networkingowych zostało rozłożone w czasie, aby umożliwić bieżącą analizę porównawczą i modyfikację strategii rekrutacyjnej. Analiza zebranego materiału, proces transkrypcji oraz kodowania tematycznego odbywały się równolegle do realizowanych spotkań. Ramy czasowe badania pozwoliły na uchwycenie zjawiska networkingu w warunkach stabilizacji rynkowej oraz dynamicznego rozwoju technologii cyfrowych. Wybór tego okresu badawczego zapewnił aktualność pozyskanych danych w kontekście współczesnych wyzwań stojących przed polskimi przedsiębiorcami.

### 3.3. Charakterystyka próby badawczej i procedura analizy materiału

Badanie objęło 13 rozmów z osobami posiadającymi praktyczne doświadczenie w tworzeniu, prowadzeniu, moderowaniu lub aktywnym współtworzeniu środowisk networkingowych i rekomendacyjnych. Respondenci zostali dobrani celowo, ponieważ przedmiotem badania nie była opinia przeciętnego uczestnika rynku, lecz ekspercka perspektywa liderów i praktyków, którzy obserwują networking zarówno z poziomu relacji indywidualnych, jak i z poziomu organizacji grup biznesowych. Dobór próby miał zatem charakter ekspercki i eksploracyjny, a jego celem było uzyskanie możliwie zróżnicowanych interpretacji badanego zjawiska.

**Tabela 3.1. Charakterystyka próby badawczej**

| Kod respondenta | Charakter udziału w badaniu                | Główna perspektywa wniesiona do materiału                         |
|-----------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| R1 / AS         | Lider i praktyk środowiska networkingowego | Networking jako narzędzie biznesowe i filozofia relacyjna         |
| R2 / FN         | Praktyk networkingu i sprzedaży relacyjnej | Patologie transakcyjnego podejścia oraz znaczenie jakości biznesu |
| R3 / AP         | Lider środowiska biznesowego               | Metodyczność budowania relacji i ryzyko sztuczności networkingu   |
| R4 / PC         | Praktyk grup networkingowych               | Znaczenie regularności, zaufania i rekomendacji                   |
| R5 / PJ         | Organizator i animator relacji biznesowych | Facylitacja, łączenie ludzi i logistyka społeczna                 |
| R6 / MT         | Przedstawiciel środowiska klubowego        | Dobór narzędzi i różnorodność modeli organizacyjnych              |



| Kod respondenta | Charakter udziału w badaniu                   | Główna perspektywa wniesiona do materiału                         |
|-----------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| R7 / DC         | Praktyk wydarzeń networkingowych              | Rola moderacji, speed datingu biznesowego i przełamywania barier  |
| R8 / JW         | Lider opinii i praktyk marki osobistej        | Top of mind, widoczność i sekwencja: zaufanie przed sprzedażą     |
| R9 / AG         | Uczestnik i obserwator środowiska biznesowego | Kryteria skuteczności i ryzyka powierzchownych relacji            |
| R10 / PB        | Praktyk relacji gospodarczych                 | Wskaźniki biznesowe i rola rekomendacji                           |
| R11 / WJ        | Lider i praktyk organizacji networkingowych   | Networking jako proces długoterminowy i systemowy                 |
| R12 / MG        | Lider opinii i autor ujęcia aksjologicznego   | Służenie innym, prośenie o pomoc i wspólnotowy wymiar relacji     |
| R13 / KJ        | Praktyk grup rekomendacyjnych                 | Weryfikacja ludzi przez sieć i ryzyko nieodpowiedzialnych poleceń |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie materiału z wywiadów.*

Analiza materiału została przeprowadzona zgodnie z logiką jakościowej analizy tematycznej. W pierwszym etapie dokonano wielokrotnej lektury transkrypcji oraz notatek badawczych, identyfikując wypowiedzi odnoszące się do definicji networkingu, działań networkingowych, patologii, kryteriów skuteczności i wskaźników efektywności. W drugim etapie zastosowano kodowanie otwarte, którego celem było uchwycenie pojęć i kategorii używanych przez samych respondentów. W trzecim etapie kody zostały uporządkowane w szersze kategorie tematyczne, takie jak networking relacyjny, networking transakcyjny, zaufanie, rekomendacja, moderacja, marka osobista, KPI finansowe i KPI miękkie. W ostatnim etapie porównano wypowiedzi respondentów w ramach tych kategorii, identyfikując elementy wspólne, rozbieżności oraz przykłady szczególnie wyraziste.

Przyjęta procedura analityczna miała charakter mieszany. Z jednej strony była indukcyjna, ponieważ część kategorii została wyprowadzona bezpośrednio z języka respondentów. Z drugiej strony była porządkowana dedukcyjnie przez pytania badawcze oraz wcześniejszy przegląd literatury dotyczącej kapitału społecznego, sieci relacji i zaufania w biznesie. Takie rozwiązanie pozwoliło zachować równowagę między otwartością na nowe kategorie empiryczne a spójnością całego projektu badawczego.

Wyników nie należy interpretować jako reprezentatywnych statystycznie dla całej populacji polskich przedsiębiorców. Ich wartość polega na pogłębionym rozpoznaniu sposobów myślenia liderów i praktyków networkingu, a także na stworzeniu podstaw do



dalszych badań porównawczych lub ilościowych. Ze względu na jakościowy charakter projektu status hipotez ma charakter interpretacyjny: materiał empiryczny może je wspierać, osłabiać lub problematyzować, ale nie stanowi podstawy do ich statystycznej weryfikacji.

### 3.4. Prezentacja wyników badania

Analiza zgromadzonego materiału empirycznego pozwoliła na rekonstrukcję wielowymiarowego obrazu networkingu biznesowego w Polsce. Pierwszym kluczowym obszarem poddanym interpretacji były autorskie definicje zjawiska formułowane przez liderów grup rekomendacyjnych. Badani menedżerowie ujawniają wyraźne dychotomiczne podejście do konceptualizacji tego pojęcia. Część respondentów postrzega networking w sposób pragmatyczny jako zaawansowane narzędzie sprzedażowo-marketingowe służące do celowego łączenia podaży z popytem. W tej perspektywie kluczowym mechanizmem jest operacjonalizacja kontaktów i generowanie wartościowych leadów biznesowych. Z kolei druga grupa ekspertów definiuje networking znacznie szerzej jako kompletną filozofię życiową oraz sztukę budowania trwałych relacji opartych na kapitałach zaufania i wzajemności. Pojawiają się tu wyraziste metafory określające networking jako rzetelne służenie innym oraz otaczanie biznesu murem przyjaciół. Liderzy zgodnie podkreślają, że za strukturami korporacyjnymi zawsze stoją żywi ludzie i to relacje personalne muszą poprzedzać transakcje ekonomiczne. Istotą dojrzałego networkingu nie jest zatem mechaniczna wymiana informacji kontaktowych czy tradycyjne zbieranie wizytówek. Chodzi o tworzenie wspólnej opowieści, głęboką komunikację oraz budowanie specyficznego długu wdzięczności poprzez bezinteresowne wspieranie partnerów. Networking występuje na szerokim spektrum od relacji wysoce powierzchownych do głębokich więzi o charakterze psychospołecznym. Pełni on funkcję nie tylko ekonomiczną, ale staje się ważnym antidotum na chroniczną samotność menedżerską i syndrom oszusta.

Kolejny wymiar analizy dotyczył skatalogowania realnych działań networkingowych podejmowanych przez badanych liderów w codziennej praktyce gospodarczej. Eksperci dzielą te aktywności na bezpośrednie interakcje o charakterze offline oraz działania zapośredniczone cyfrowo. Kluczowe znaczenie przypisywane jest cyklicznym spotkaniom grupowym na żywo, które generują najwyższy poziom energii interpersonalnej. Ważnym elementem strukturalnym są zorganizowane spotkania indywidualne w formacie jeden na jeden, realizowane w kawiarniach lub przestrzeniach biurowych. Służą one precyzyjnej weryfikacji kompetencji, badaniu rzetelności operacyjnej oraz aktualizacji wiedzy o dynamicznych potrzebach partnera. Liderzy wykorzystują także zaawansowane metody moderacyjne takie jak speed dating



biznesowy do przełamywania pierwszych lodów. Stosują również grupy mastermind ukierunkowane na kolektywne rozwiązywanie skomplikowanych problemów zarządczych za pomocą grupowego mózgu. Istotną rolę odgrywa integracja nieformalna wykraczająca poza sztywne ramy biznesu, realizowana na przykład na strzelnicach czy podczas wspólnych aktywności sportowych. W sferze cyfrowej liderzy wdrażają strategie pasywne i aktywne nakierowane na systematyczne budowanie marki osobistej na platformie LinkedIn. Wykorzystują zjawisko para-relacji do utrzymywania statusu najwyższej świadomości w umysłach swojej społeczności sieciowej. Równie ważne okazują się codzienne mikro-zachowania takie jak słowność, punktualność, responsywność oraz bezwzględne domykanie kontaktu poprzez procedurę follow-up.

Ważnym i niezwykle pragmatycznym elementem uzyskanych wyników było zmapowanie anomalii, wypaczeń oraz patologii strukturalnych w ekosystemach sieciowych. Jako najpoważniejszy problem badani jednoznacznie wskazują mylenie networkingu z prospectingiem oraz agresywną sprzedażą bezpośrednią. Zachowanie to objawia się wciskaniem oferty produktowej podczas pierwszej interakcji bez wcześniejszego zbudowania fundamentu zaufania. Kolejną zdiagnozowaną patologią jest zjawisko pozorowanej otwartości i udawanej chęci niesienia pomocy w celu generowania sztucznego długu wdzięczności. Krytyce poddano format wielu masowych eventów, które przekształcają się w chaotyczne targowiska przechwałek i powierzchownej autopromocji. Do poważnych błędów zaliczono także udzielanie rekomendacji niskiej jakości, czyli polecanie osób bez realnej znajomości ich faktycznego profesjonalizmu. Takie nieodpowiedzialne praktyki narażają liderów na drastyczną utratę własnej reputacji rynkowej. Na poziomie relacyjnym patologia dotyczy braku elementarnej równowagi między procesami brania a dawania wartości. Z kolei na poziomie organizacyjnym eksperci dostrzegają niebezpieczeństwa wynikające z nadmiernej formalizacji, sztywnego rozliczania z poleceń oraz fałszywej weryfikacji członków przez kluby biznesowe. Niektóre organizacje komercyjne traktują opłatę składki członkowskiej jako jedyne kryterium weryfikacyjne, generując złudne poczucie bezpieczeństwa. Dodatkowo negatywnie oceniane jest nadużywanie zaufania w sytuacjach nieformalnych z udziałem alkoholu oraz działalność manipulatorów budujących pozory sukcesu.

Kwestia definiowania i mierzenia skuteczności w networkingu ujawniła brak jednego uniwersalnego standardu analitycznego wśród polskich przedsiębiorców. Liderzy twierdzą, że definicja sukcesu ma charakter wysoce zindywidualizowany i zależy od aktualnego etapu rozwoju oraz progu obrotowego firmy. Początkujący przedsiębiorcy wiążą skuteczność z



szybka monetyzacja, pozyskiwaniem nowych klientów i bezpośrednim wzrostem przychodów. Menedżerowie zaawansowani kładą natomiast nacisk na parametry miękkie takie jak dobrostan psychiczny, samorozwój czy redukcja izolacji społecznej. Wszyscy respondenci zgadzają się jednak, że networking osiąga pełną skuteczność w horyzoncie średnio- i długoterminowym. Objawia się ona w sytuacji osiągnięcia tak zwanej masy krytycznej, kiedy sieć generuje więcej okazji biznesowych, niż organizacja jest w stanie przetworzyć. Skuteczny networking ma miejsce wtedy, gdy cała sieć relacji oraz jej poszczególne węzły rozwijają się w sposób harmonijny. Dobry system sieciowy wykazuje zdolność do samodzielnego wzrostu, generuje zaufanie możliwe do zweryfikowania na zewnątrz i staje się trwałym źródłem unikalnej bazy wiedzy. Dla liderów wyznacznikiem sukcesu jest sytuacja, w której propozycje strategicznej kooperacji pojawiają się same, bez konieczności aktywnego i kosztownego ich poszukiwania na wolnym rynku.

Ostatnim kluczowym elementem prezentacji wyników jest operacjonalizacja wskaźników efektywności, które liderzy dzielą na cztery odrębne kategorie. Pierwszą grupę stanowią twarde KPI finansowe i biznesowe, do których zalicza się wielkość sprzedaży generowanej przez sieć oraz wskaźnik ROI długoterminowego. ROI wyliczane jest poprzez zestawienie realnych przychodów z kosztami członkostwa, dojazdów, hoteli oraz zaangażowania czasowego. Druga kategoria to KPI relacyjne, mierzące liczbę silnych powiązań i zażyłość relacji wewnątrz struktury sieciowej. Istotnym parametrem jest tu odsetek osób realnie reagujących na prośby o wsparcie oraz liczba bliskich znajomości przeradzających się w przyjaźnię. Trzecią grupę tworzą KPI wizerunkowe, obejmujące zasięgi social mediowe, liczbę reakcji pod autorskim contentem oraz poziom rozpoznawalności typu top of mind. Czwartą kategorię stanowią wskaźniki jakościowe skupione wokół poziomu satysfakcji, poczucia bezpieczeństwa prawnego oraz wartości wiedzy pozyskiwanej od innych.

### **3.5. Definicje networkingu według respondentów**

Analiza zgromadzonego materiału empirycznego pozwala na precyzyjną rekonstrukcję struktur pojęciowych stosowanych przez liderów grup rekomendacyjnych. Konceptualizacja pojęcia networkingu w wypowiedziach badanych ekspertów nie ma charakteru jednorodnego. Respondenci definiują to zjawisko na szerokim spektrum, które rozciąga się od ujęć stricte technokratycznych po koncepcje głęboko humanistyczne. Pierwsza wyraźna linia interpretacyjna pozycjonuje networking jako zaawansowane narzędzie o charakterze stricte biznesowym i sprzedażowym. W tej perspektywie badani menedżerowie określają networking jako celową pracę w sieci kontaktów. Praca ta ma służyć przede wszystkim zdobywaniu



określonych zasobów rynkowych, informacji oraz klientów. Jest to podejście ukierunkowane na łączenie podaży z popytem oraz efektywne wyszukiwanie synergii gospodarczych. Networking w tym ujęciu staje się bezpieczniejszą i bardziej rzetelną alternatywą dla tradycyjnych zespołów sprzedażowych. Opiera się on bowiem na mechanizmie rekomendacji, który minimalizuje ryzyko transakcyjne. Biznesowy wymiar tej definicji akcentuje świadome, kontrolowane i zorganizowane zarządzanie relacjami. Wyklucza to przypadkowość i spontaniczność z procesów sieciowania, stawiając na funkcjonalność struktur. Relacje w biznesie są tu traktowane jako zasób strategiczny firmy.

Druga dominująca perspektywa badawcza redefiniuje networking jako szeroką filozofię życiową. W tym ujęciu proces sieciowania wykracza daleko poza pragmatyczne generowanie leadów sprzedażowych. Liderzy określają go jako sztukę budowania oraz długofalowego pielęgnowania autentycznych relacji międzyludzkich. Relacje te posiadają głęboką wartość nie tylko na płaszczyźnie biznesowej, ale również w życiu prywatnym. Centralnym elementem tak rozumianego networkingu jest gotowość do niesienia bezinteresownej pomocy. Kluczowe staje się też stałe informowanie społeczności o własnych obszarach kompetencji i potrzebach. Pojawia się tutaj postawa aktywnego słuchania oraz nastawienie na drugiego człowieka. Prawdziwy networker jest w procesie komunikacji bardziej zainteresowany rozmówcą niż samym sobą. Definicja ta kładzie nacisk na jakość, głębokość oraz trwałość więzi. Przedsiębiorcy odchodzą od rywalizacji destrukcyjnej na rzecz kooperacji i budowania kapitału społecznego. Sieć relacji staje się wtedy przestrzenią wymiany unikalnych wartości i doświadczeń.

Szczególnie wyraziste i pogłębione ujęcie definicyjne prezentuje respondent Maciej Gnyszka. Wprowadza on do dyskursu naukowego ujęcie silnie aksjologiczne, etyczne oraz wspólnotowe. Jego autorska definicja określa networking jako rzetelne słuźenie innym i profesjonalne prośenie o pomoc. Zjawisko to zostaje przez niego niemalże utożsamione z pojęciem dojrzałej przyjaźni. Badany stosuje metaforyczne określenie networkingu jako otaczania swojego biznesu solidnym murem przyjaciół. W tym ujęciu sieć relacji nie może ograniczać się wyłącznie do sfery czysto komercyjnej. Powinna ona obejmować szeroki krąg interesariuszy społecznych, lokalnych oraz osobistych. Wartość relacji networkingowej buduje się niezależnie od tego, czy przyniesie ona natychmiastowy zysk finansowy. Podstawą trwałej sieci są bowiem wspólne wartości moralne, zaufanie oraz autentyczna troska o dobro drugiej osoby. Zwykła wymiana informacji kontaktowych jest jedynie technicznym wstępem do



właściwego procesu. Dojrzały networking polega na tworzeniu wspólnej opowieści i trwałego doświadczenia komunikacyjnego.

*„Networking to jest coś, co robisz, żeby ludziom pomagać, a nie żeby od nich brać. Jeżeli masz nastawienie, że chcesz wziąć, to nie ma networkingu – jest sprzedaż.” [R12/MG]*

W opozycji do ujęć czysto relacyjnych część badanych liderów zwraca uwagę na metodyczny charakter zjawiska. Adam Półgrabia definiuje networking jako sformalizowaną metodykę budowania relacji w biznesie. Zwraca on uwagę na istotne ryzyko odhumanizowania i sztuczności, jakie niesie ze sobą ta koncepcja. Networking bywa bowiem postrzegany jako mechaniczne i mało naturalne działanie socjotechniczne. Mimo to, relacje pozostają fundamentalnym elementem gospodarki, ponieważ biznes zawsze rozgrywa się na płaszczyźnie człowiek z człowiekiem. Naturalność tej metodyki zależy w głównym stopniu od cech osobowościowych i autentyczności danego menedżera. Z kolei P.J. wprowadza do definicji element facylitacji oraz zaawansowanej logistyki społecznej. Dla niego networking to przede wszystkim unikalna umiejętność ciągłego łączenia kropek. Definiuje go jako rozpoznawanie, kto z kim powinien się spotkać i jak optymalnie powiązać ludzkie potrzeby. Kluczowa staje się tu rola lidera jako animatora i moderatora procesów sieciowych.

W wywiadach z liderami widoczne jest wyraźne rozróżnienie między networkingiem a działaniami powierzchownymi. Wszyscy respondenci zgodnie odrzucają utożsamianie networkingu z mechanicznym zbieraniem lub rozdawaniem wizytówek. Taka forma aktywności zostaje określona przez badanych jako prymitywna, a nawet szkodliwa. Liderzy wprowadzają pojęcie eventworkingu, które oznacza instrumentalne traktowanie wydarzeń biznesowych. „Zwykła wymiana wizytówek to wymiana informacji, a networking to tworzenie wspólnej opowieści” - cytat ten (autorstwa M. Gnyszki) doskonale pokazuje, że nowoczesne podejście badawcze do networkingu odrzuca czysto techniczną wymianę danych na rzecz budowania kapitału społecznego i głębokich relacji. Najśłabszą i bezwartościową formą aktywności jest bezcelowe snucie się po konferencjach bez jasnej intencji działania. Badani menedżerowie wprowadzają gradację sieci relacji na struktury szerokie oraz struktury głębokie. Sieć szeroka obejmuje dużą liczbę powierzchownych kontaktów w mediach społecznościowych. Sieć głęboka opiera się natomiast na bliskich, sprawdzonych relacjach opartych na strefie wysokiego zaufania. Dopiero ten drugi komponent jest uznawany za dojrzałą formę networkingu.

Wypowiedzi respondentów pozwalają sformułować syntetyczny wniosek teoretyczny. Networking biznesowy w percepcji polskich liderów nie jest pojęciem jednowymiarowym.



Stanowi on dynamiczny proces społeczno-gospodarczy o charakterze spektralnym. Łączy on w sobie wymiar techniczny, wizerunkowy, psychologiczny oraz etyczny. Podstawowym mechanizmem napędowym tego procesu pozostaje dawanie realnej wartości bez oczekiwania natychmiastowej gratyfikacji. Działanie to ma charakter karmiczny i długofalowy. Buduje ono specyficzny kapitał dobrej woli w środowisku rynkowym. Ostatecznie networking zostaje zdefiniowany jako świadome zarządzanie relacjami interpersonalnymi. „Jeśli wszyscy przychodzą po to, żeby wziąć coś dla siebie, każdy wyjdzie z niczym. Jeśli każdy przyjdzie, żeby komuś pomóc, każdy wyjdzie z czymś” - słowa K. Jasińskiego trafnie ilustrują teorię wymiany społecznej w biznesie. Pokazują, że efektywność struktur sieciowych zależy od nastawienia na współpracę, a nie na jednostronną eksploatację. Zarządzanie to zmierza do osiągania wymiernych korzyści materialnych i niematerialnych dla wszystkich uczestników sieci. Stanowi ono próbę humanizacji struktur biznesowych w realiach współczesnego rynku.

### 3.6. Działania identyfikowane jako networkingowe

Empiryczna analiza materiału badawczego pozwala na precyzyjną dekompozycję struktur operacyjnych oraz identyfikację konkretnych zachowań liderów grup rekomendacyjnych. Aktywności o charakterze sieciowym są przez badanych menedżerów dzielone na zróżnicowane kategorie strategiczne. Podstawowy podział obejmuje działania o charakterze bezpośrednim oraz działania o charakterze pośrednim i relacyjnym. Pierwszym fundamentalnym działaniem bezpośrednim jest regularne i systematyczne uczestnictwo w sformalizowanych spotkaniach cyklicznych. Cykliczność ta stanowi strukturalny warunek konieczny do budowania zaufania rynkowego w czasie. Liderzy realizują te aktywności w ramach wyspecjalizowanych organizacji biznesowych, klubów zamkniętych oraz izb gospodarczych. Kluczową formą operacyjną w tym obszarze są ustrukturyzowane spotkania indywidualne w formacie jeden na jeden. Spotkania te, realizowane w formie tradycyjnych rozmów przy kawie lub za pośrednictwem platform cyfrowych, służą głębokiej weryfikacji kompetencji zawodowych. Umożliwiają one także dokładne poznanie profilu operacyjnego firmy partnera oraz bieżącą aktualizację wiedzy o jego realnych potrzebach rynkowych.

**Tabela 3.2. Klasyfikacja i wymiar operacyjny działań networkingowych liderów**

| Kategoria działań                | Formy aktywności i operacjonalizacja                                                                                                                                   | Cel strategiczny i efekty relacyjne                                                                                                                                          |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Działania bezpośrednie (Offline) | Regularne uczestnictwo w sformalizowanych spotkaniach klubów biznesowych oraz izb gospodarczych. Realizacja ustrukturyzowanych spotkań indywidualnych w formacie jeden | Strukturalne budowanie zaufania rynkowego w czasie. Głęboka weryfikacja kompetencji zawodowych partnerów. Dokładne poznanie profilu operacyjnego firm. Szybkie przełamywanie |





| Kategoria działań                          | Formy aktywności i operacjonalizacja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Cel strategiczny i efekty relacyjne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | na jeden. Prowadzenie rozmów kularowych podczas targów i masowych wydarzeń branżowych. Moderacja spotkań metodą biznesowego speed datingu. Udział w spotkaniach grup mastermind oraz organizacja wyjść integracyjnych o charakterze hobbystycznym i sportowym.                                                                                                                                                                 | barier interpersonalnych i dynamiczne poznawanie nowych podmiotów. Wspólne rozwiązywanie skomplikowanych problemów zarządczych oraz budowanie relacji na poziomie emocjonalnym.                                                                                                                                                                            |
| Działania pośrednie i wizerunkowe (Online) | Świadome i systematyczne publikowanie eksperckich treści w mediach społecznościowych ze szczególnym uwzględnieniem platformy LinkedIn. Udostępnianie krótkich materiałów wideo oraz specjalistycznych artykułów branżowych. Aktywne wspieranie innych uczestników sieci poprzez regularne komentowanie i udostępnianie ich postów. Wdrażanie koordynowanych programów employee advocacy wewnątrz zarządzanych przedsiębiorstw. | Cyfrowe budowanie wizerunku eksperckiego. Wywoływanie efektu para-relacji w przestrzeni cyfrowej. Trwałe utrzymanie statusu najwyższej świadomości w umysłach odbiorców. Wspieranie widoczności partnerów biznesowych w algorytmach sieciowych. Uwiarygodnienie marki całej organizacji poprzez marki osobiste pracowników.                                |
| Działania relacyjne (Wspólnotowe)          | Realne i bezinteresowne świadczenie przysług oraz dzielenie się unikalną wiedzą bez oczekiwania natychmiastowej gratyfikacji komercyjnej. Poświęcanie czasu na analizę problemów partnera. Profesjonalne i świadome prośenie o pomoc w sytuacjach kryzysowych. Aktywne uruchamianie własnej sieci kontaktów poprzez przekazywanie sprawdzonych rekomendacji oraz bezpośrednie kojarzenie ludzi ze sobą.                        | Rzeczywiste badanie potrzeb partnerów biznesowych. Zapobieganie asymetrii w relacjach oraz ochrona przed zjawiskiem dobrodziejstwa. Ułatwianie podmiotom trzecim dotarcia do trudnodostępnej kadry zarządzającej. Weryfikowanie wiarygodności potencjalnych kontrahentów poprzez istniejące kręgi znajomych i stosowanie sieci jako filtru bezpieczeństwa. |
| Mikro-zachowania networkingowe             | Bezwzględne przestrzeganie punktualności i słowności w codziennych kontaktach biznesowych. Utrzymywanie wysokiej responsywności w komunikacji bieżącej. Konsekwentna realizacja procedury follow-up bezpośrednio po pierwszym spotkaniu. Stosowanie techniki aktywnego słuchania oraz zadawanie głębokich pytań doprecyzowujących w trakcie interakcji. Terminowe regulowanie zobowiązań finansowych.                          | Budowanie fundamentu codziennej kultury biznesowej. Determinowanie trwałości wypracowanego kapitału społecznego. Profesjonalne domykanie każdego nawiązanego kontaktu. Zapobieganie marnotrawieniu zasobów relacyjnych. Tworzenie trwałego wizerunku rzetelności operacyjnej i profesjonalizmu na rynku.                                                   |



*Źródło: opracowanie własne.*

Kolejną istotną formą bezpośredniej aktywności sieciowej są tak zwane rozmowy kularowe podczas masowych wydarzeń branżowych i targów. Działanie to polega na inicjowaniu kontaktu od tematów o charakterze ściśle prywatnym. Dopiero w dalszej fazie interakcji następuje płynne przejście do zagadnień zawodowych i poszukiwania płaszczyzn współpracy. Menedżerowie stosują również zaawansowane metody moderacyjne, wśród których kluczowe miejsce zajmuje speed dating biznesowy. Ta specyficzna metoda pozwala na szybkie przełamywanie barier interpersonalnych. Stawia ona wszystkich uczestników wydarzenia na równych prawach i gwarantuje dynamiczne poznanie wielu nowych podmiotów. Równie ważnym działaniem operacyjnym są regularne spotkania w formacie grup mastermind. Służą one wspólnemu rozwiązywaniu skomplikowanych problemów zarządczych oraz wymianie unikalnej wiedzy w obecności doświadczonych mentorów. Uczestnicy tych grup wykorzystują potencjał grupowego mózgu do optymalizacji procesów decyzyjnych. Do spektrum bezpośrednich działań zalicza się także integrację wykraczającą poza sztywne ramy biznesu. Przykładem są wspólne wyjścia o charakterze hobbystycznym, takie jak strzelnica czy aktywności sportowe. Budują one relacje na znacznie głębszym, emocjonalnym i osobistym poziomie. „Najpierw top of mind, potem zaufanie, a dopiero później sprzedaż” - cytat pochodzący z wywiadu z W. Jabłońskim linearnie porządkuje proces networkingowy. Badany słusznie zauważa, że transakcja biznesowa nie jest punktem wyjścia, lecz końcowym efektem długofalowego procesu budowania widoczności i wiarygodności.

W sferze działań o charakterze pośrednim dominują aktywności zorientowane na cyfrowe budowanie wizerunku oraz rozproszony networking wizerunkowy. Głównym instrumentem operacyjnym jest tutaj świadome i regularne publikowanie eksperckich treści w mediach społecznościowych. Szczególne znaczenie przypisuje się platformie LinkedIn, która umożliwia precyzyjne docieranie do decydentów biznesowych. Liderzy wykorzystują różnorodne formy przekazu, w tym krótkie materiały wideo oraz specjalistyczne artykuły naukowe i branżowe. Działanie to ma na celu wywołanie efektu para-relacji oraz trwałe utrzymanie statusu najwyższej świadomości w umysłach odbiorców. Ważną formą pośrednią jest także wspieranie innych uczestników sieci w przestrzeni cyfrowej. Objawia się ono poprzez regularne komentowanie, polubienia oraz aktywne udostępnianie treści publikowanych przez partnerów biznesowych. Do działań wizerunkowych zalicza się również wdrażanie programów employee advocacy wewnątrz zarządzanych przedsiębiorstw. Polega to na koordynowanym



budowaniu marek osobistych pracowników, co bezpośrednio napędza i uwiarygodnia markę całej organizacji.

Odrębną i niezwykle ważną kategorię stanowią strategiczne działania o charakterze ściśle relacyjnym. Pierwszym z nich jest realne i bezinteresowne świadczenie przysług oraz dzielenie się wiedzą bez oczekiwania natychmiastowej gratyfikacji. Liderzy definiują to jako rzeczywiste badanie potrzeb partnera i poświęcanie realnego czasu na analizę jego problemów. Drugim kluczowym działaniem relacyjnym jest umiejętność profesjonalnego i świadomego proszenia o pomoc. Zapobiega to asymetrii w relacjach i chroni przed zjawiskiem dobroludizmu. Centralnym mechanizmem napędowym networkingu pozostaje jednak aktywne uruchamianie własnej sieci kontaktów na rzecz innych podmiotów. Działanie to obejmuje przekazywanie sprawdzonych rekomendacji biznesowych oraz bezpośrednie kojarzenie ludzi ze sobą. Może to oznaczać polecenie rzetelnego wykonawcy, wskazanie niszowego specjalisty lub pomoc w dotarciu do trudnodostępnej kadry zarządzającej. Równie istotnym działaniem jest weryfikowanie wiarygodności potencjalnych kontrahentów poprzez istniejące kręgi znajomych. Sieć kontaktów służy wtedy jako zaawansowany filtr bezpieczeństwa do sprawdzania opinii o podmiotach trzecich przed wejściem w formalne relacje kapitałowe.

Analiza empiryczna wykazuje, że liderzy kładą ogromny nacisk na tak zwane mikro-zachowania networkingowe. Zachowania te stanowią fundament codziennej kultury biznesowej i determinują trwałość budowanego kapitału społecznego. Do tej kategorii zalicza się bezwzględną punktualność, słowność oraz wysoką responsywność w komunikacji bieżącej. Kluczowe znaczenie ma także prawdomówność, rzetelne dotrzymywanie wszelkich zobowiązań oraz terminowe płaćenie dostawcom. Niezbędnym działaniem operacyjnym jest również konsekwentna realizacja procedury follow-up. Oznacza ona profesjonalne domykanie każdego nawiązanego kontaktu bezpośrednio po pierwszym spotkaniu. Działanie to zapobiega marnotrawieniu zasobów relacyjnych i buduje wizerunek profesjonalizmu. Ponadto menedżerowie stosują technikę aktywnego słuchania oraz zadawania głębokich pytań doprecyzowujących w trakcie każdej interakcji.

Zgromadzony materiał badawczy pozwala sformułować spójny wniosek końcowy. Działanie networkingowe we współczesnym ujęciu naukowym nie może być redukowane do pojedynczej techniki sprzedażowej. Stanowi ono wysoce złożony zbiór zintegrowanych praktyk interpersonalnych, komunikacyjnych, wizerunkowych oraz etycznych. Praktyki te są realizowane w sposób planowy, świadomy i długofalowy. Zmierza to do ciągłego poszerzania



i pogłębiania kapitału relacyjnego menedżera. Skuteczne uprawianie networkingu wymaga jednoczesnego operowania na wielu płaszczyznach aktywności online oraz offline. Wymaga to także stałej i rygorystycznej kontroli własnych zachowań na poziomie mikro-relacyjnym. Dopiero synergia tych wszystkich komponentów pozwala na przekształcenie przypadkowych kontaktów w funkcjonalny i trwały system rekomendacji biznesowych.

### **3.7. Anomalie, wypaczenia i patologie w networkingu**

Krytyczna analiza zebranego materiału empirycznego pozwoliła na precyzyjne zidentyfikowanie oraz sklasyfikowanie negatywnych zjawisk zachodzących w nowoczesnych ekosystemach sieciowych. Liderzy grup rekomendacyjnych w swoich wypowiedziach jednoznacznie wskazują, że współczesny networking biznesowy podlega silnym procesom degeneracyjnym. Zjawiska te występują na poziomie indywidualnych zachowań uczestników, struktur organizacyjnych oraz ogólnej kultury biznesowej. Najbardziej powszechną i destrukcyjną anomalią jest mylenie dojrzałego networkingu z agresywnym prospectingiem oraz bezpośrednią sprzedażą relacyjną. Patologia ta objawia się natarczywym oferowaniem swoich produktów lub usług już podczas pierwszej interakcji z nowo poznaną osobą. Działanie to, określane w żargonie menedżerskim jako wciskanie oferty, całkowicie pomija etap budowania zaufania interpersonalnego. Uczestnicy wykazujący taką postawę traktują spotkania biznesowe wyłącznie jako bazę potencjalnych klientów do natychmiastowej monetyzacji. Generuje to silny opór strukturalny pozostałych członków grupy i prowadzi do gwałtownego spadku efektywności całego ekosystemu.

Kolejnym poważnym wypaczeniem zdiagnozowanym w toku badań jest zjawisko pozorowanej otwartości oraz intencjonalnej manipulacji relacyjnej. Część uczestników deklaruje fałszywą chęć bezinteresownego niesienia pomocy i zaangażowania we współpracę. Ich realnym celem jest jednak wyłącznie wywołanie u partnera psychologicznego mechanizmu reguły wzajemności i sztucznego długu wdzięczności. Działanie to ma charakter czysto transakcyjny i instrumentalny, co całkowicie zaprzecza idei autentyczności. Liderzy zwracają również uwagę na patologię masowych wydarzeń biznesowych, które często ulegają przekształceniu w chaotyczne targowiska próżności. Eventy te stają się przestrzenią do agresywnej i powierzchownej autopromocji, pozbawionej jakiegokolwiek realnej wartości merytorycznej. Uczestnicy takich spotkań skupiają się na mechanicznym rozdawaniu jak największej liczby wizytówek bez nawiązywania dialogu. Zjawisko to, określane przez respondentów jako spamowanie kontaktami, generuje szum komunikacyjny i zniechęca profesjonalnych przedsiębiorców do udziału w sformalizowanych strukturach sieciowych. „Zły



networking jest wtedy, kiedy polecam kogoś, kogo nie znam” - ten pragmatyczny cytat (K. Jasińskiego) dotyczy kluczowego problemu organizacyjnego wielu grup. Pokazuje niebezpieczeństwo "automatycznego" rekomendowania ludzi tylko ze względu na ich przynależność do tej samej organizacji, co może prowadzić do utraty własnej reputacji.

**Tabela 3.3. Klasyfikacja i charakterystyka zjawisk patologicznych w networkingu biznesowym**

| Kategoria patologii     | Istota i przejawy zjawiska                                                                                                                                 | Kluczowe skutki systemowe                                                                                                                   |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dysfunkcje sprzedażowe  | Agresywny prospecting polegający na natrączywym oferowaniu usług podczas pierwszej interakcji i masowym rozdawaniu wizytówek bez budowania zaufania.       | Generowanie silnego oporu strukturalnego uczestników oraz gwałtowny spadek efektywności ekosystemu poprzez tworzenie szumu komunikacyjnego. |
| Manipulacje relacyjne   | Występowanie pozorowanej otwartości i intencjonalne wykorzystywanie reguły wzajemności do budowania sztucznego długu wdzięczności lub wyłudzenia kapitału. | Całkowite odhumanizowanie relacji rynkowych oraz drenaż zasobów grupy przez nieuczciwe podmioty kosztem wiarygodnych przedsiębiorców.       |
| Anomalie rekomendacji   | Generowanie oraz przekazywanie poleceń fikcyjnych lub bardzo niskiej jakości w celu sztucznego podbicia własnych statystyk organizacyjnych.                | Drastyczny uszczerbek na reputacji osoby polecającej oraz natychmiastowy odpływ wartościowych partnerów biznesowych z klubu.                |
| Dysfunkcje strukturalne | Wdrażanie przez organizatorów sztywnych systemów rozliczania członków z liczby gości przy jednoczesnym braku etycznej weryfikacji kandydatów.              | Wymuszanie patologicznych zachowań obronnych u menedżerów oraz całkowite zniszczenie wypracowanej strefy bezpieczeństwa biznesowego.        |
| Błędy moderacyjne       | Brak profesjonalnej facylitacji spotkań i złe ukształtowanie przestrzeni eventowej wywołujące u nowych uczestników poczucie zagubienia.                    | Potęgowanie barier architektonicznych oraz wywoływanie zjawiska alienacji i wykluczenia debutantów z istniejącej struktury sieci.           |

*Źródło: opracowanie własne.*

Analiza empiryczna wykazała również występowanie poważnych anomalii w obszarze operacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmu rekomendacji. Kluczową patologią jest tutaj generowanie i przekazywanie rekomendacji bardzo niskiej jakości lub o charakterze całkowicie fikcyjnym. Sytuacja taka ma miejsce, gdy członek grupy poleca danego wykonawcę bez realnej znajomości jego faktycznych kompetencji rynkowych. Motywacją do takiego działania jest często chęć sztucznego podbicia własnych statystyk wewnątrz organizacji lub przypodobania się liderom. Praktyka ta niesie za sobą ogromne ryzyko systemowe dla całego klubu biznesowego. Osoba przekazująca niesprawdzoną rekomendację naraża na drastyczny uszczerbek nie tylko własną reputację, ale także uwiarygodnienie całej



społeczności. Rynek weryfikuje takie błędy niezwykle szybko, co skutkuje natychmiastowym odpływem wartościowych partnerów biznesowych i kryzysem wizerunkowym organizacji.

Na płaszczyźnie relacyjnej badani eksperci diagnozują rażący brak równowagi pomiędzy procesami dawania a procesami brania wartości w sieci. W strukturach pojawiają się jednostki zorientowane wyłącznie na drenaż zasobów informacyjnych i kapitałowych społeczności przy jednoczesnym braku jakiegokolwiek wkładu własnego. Postawa ta niszczy tkankę społeczną grupy i prowadzi do zjawiska alienacji liderów, którzy czują się wykorzystywani przez mniej zaangażowanych członków. Ponadto w środowisku networkingowym bardzo silnie uwidacznia się problem działalności tak zwanych manipulatorów wizerunkowych oraz fałszywych ekspertów. Osoby te wykorzystują mechanizmy marketingu narracyjnego do budowania sztucznego poczucia potęgi biznesowej, która nie ma żadnego pokrycia w ich realnych sprawozdaniach finansowych. Wykorzystują oni wypracowane w grupie zaufanie do wyłudzenia pożyczek kapitałowych, wciągania partnerów w ryzykowne przedsięwzięcia inwestycyjne lub promowania struktur typu MLM, co ostatecznie kończy się stratami finansowymi dla uczciwych przedsiębiorców.

Odrębną grupę patologii stanowią dysfunkcje o charakterze stricte strukturalnym i organizacyjnym, generowane bezpośrednio przez komercyjne kluby biznesowe. Wiele organizacji rekomendacyjnych, zwłaszcza działających w modelach franczyzowych, cierpi na anomalię nadmiernej formalizacji i biurokratyzacji procedur. Wprowadzanie sztywnych, matematycznych systemów rozliczania członków z liczby przeprowadzonych gości lub przekazanych poleceń rodzi patologiczne zachowania obronne. Przedsiębiorcy zaczynają skupiać się na spełnianiu wymogów formalnych zamiast na budowaniu autentycznych relacji, co drastycznie obniża jakość interakcji. Najpoważniejszym błędem zarządczym klubów jest jednak rezygnacja z rzetelnej weryfikacji etycznej i operacyjnej nowych członków na rzecz celów czysto przychodowych. Jedynym kryterium przyjęcia do grupy staje się wtedy zdolność do opłacenia wysokiej składki członkowskiej. Wpuszczanie do zamkniętych struktur osób przypadkowych lub nieuczciwych niszczy wypracowaną strefę bezpieczeństwa prawnego i biznesowego.

Krytycznie oceniane jest także zjawisko nadużywania zaufania w sytuacjach nieformalnych oraz błędy w architekturze i moderacji spotkań. Część liderów zwraca uwagę na problem alkoholowy podczas wyjazdów integracyjnych, gdzie granice profesjonalizmu ulegają zatarciu w sposób destrukcyjny dla wizerunku menedżera. Dodatkowo brak profesjonalnego facylitatora i złe ukształtowanie przestrzeni sali konferencyjnej potęgują u nowych uczestników



poczucie zagubienia, wykluczenia oraz alienacji. Przedstawiony katalog patologii dowodzi, że polskie środowisko networkingowe pilnie potrzebuje wdrożenia zaawansowanych mechanizmów samooczyszczania i profesjonalnych filtrów reputacyjnych. Bez wprowadzenia rygorystycznych standardów etycznych sformalizowane grupy rekomendacyjne tracą swoją rację bytu, przekształcając się w dysfunkcyjne i nieefektywne struktury transakcyjne.

### 3.8. Definicja skuteczności w networkingu

Wielowymiarowa analiza materiału empirycznego pozwala na precyzyjne zrekonstruowanie sposobu rozumienia i definiowania skuteczności w networkingu przez liderów grup rekomendacyjnych. Pojęcie to w percepcji badanych ekspertów nie ma charakteru jednolitego ani uniwersalnego. Skuteczność jest kategorią wysoce płynną, relatywną oraz ściśle uzależnioną od etapu rozwoju przedsiębiorstwa i celów menedżera. Badani menedżerowie kategorycznie odrzucają uproszczone, jednowymiarowe podejście do ewaluacji działań sieciowych. Wskazują oni na istnienie wyraźnej ewolucji w definiowaniu sukcesu relacyjnego wraz ze wzrostem dojrzałości biznesowej uczestnika. Początkujący przedsiębiorcy oraz mikroprzedsiębiorstwa wykazują tendencję do definiowania skuteczności w sposób bardzo pragmatyczny i krótkoterminowy. Dla tej grupy podmiotów sukces networkingowy jest utożsamiany z bezpośrednią, szybką monetyzacją kontaktów. Mierzalnym efektem skuteczności jest tu proste pozyskanie nowego klienta, domknięcie transakcji sprzedażowej oraz natychmiastowy wzrost przychodów finansowych. Jest to ujęcie o charakterze stricte transakcyjnym, w którym sieć relacji traktowana jest jako alternatywny kanał aktywnej sprzedaży.

Zupełnie odmienną perspektywę definicyjną prezentują zaawansowani menedżerowie, liderzy opinii oraz właściciele dojrzałych przedsiębiorstw. W ich ujęciu definicja skuteczności zostaje przesunięta z parametrów czysto finansowych w stronę zaawansowanych wskaźników miękkich i psychospołecznych. Skuteczny networking dla tej grupy badanych oznacza przede wszystkim systematyczne budowanie dobrostanu psychicznego oraz redukcję izolacji społecznej. Sukces relacyjny przejawia się w mitygowaniu chronicznej samotności menedżerskiej, która dotyka osoby na najwyższych stanowiskach decyzyjnych. Sieć networkingowa staje się skuteczna, gdy transformuje w bezpieczną przestrzeń wymiany myśli, doświadczeń oraz głębokiego wsparcia emocjonalnego. Skuteczność oznacza tutaj także skuteczną walkę z syndromem oszusta poprzez ciągłe uzyskiwanie informacji zwrotnych od zaufanego środowiska rynkowego. Elementem sukcesu staje się możliwość skonsultowania trudnych decyzji zarządczych z innymi praktykami biznesu w ramach nieformalnych struktur



doradczych. Perspektywa ta stawia na pierwszym miejscu rozwój osobisty, poczucie bezpieczeństwa oraz stabilizację psychiczną lidera, traktując zyski ekonomiczne jako naturalną konsekwencję tych procesów.

Wszyscy respondenci są całkowicie zgodni co do faktu, że dojrzała skuteczność w networkingu ujawnia się dopiero w horyzoncie średnio- i długoterminowym. Budowanie kapitału społecznego i zaufania jest procesem ewolucyjnym, który wymaga systematycznego nakładu czasu i energii. Skuteczność sieciowa osiąga swój optymalny poziom w momencie wygenerowania tak zwanej masy krytycznej relacji. Zjawisko to polega na tym, że właściwie ukształtowana sieć zaczyna funkcjonować w sposób samoistny i automatyczny. Skuteczny system sieciowy generuje wtedy znacznie więcej wartościowych okazji biznesowych, zaproszeń do projektów oraz rekomendacji, niż pojedyncze przedsiębiorstwo jest w stanie operacyjnie przetworzyć. Definicja sukcesu wiąże się tu z osiągnięciem sytuacji, w której to rynek zaczyna aktywnie poszukiwać kontaktu z menedżerem. Oferty strategicznej kooperacji pojawiają się same, bez konieczności podejmowania kosztownych i czasochłonnych działań akwizycyjnych na wolnym rynku. Sieć relacji staje się trwałym, odnawialnym i autonomicznym aktywem przedsiębiorstwa.

Ważnym komponentem definicji skuteczności jest także harmonijny i zrównoważony rozwój całego ekosystemu sieciowego oraz jego poszczególnych węzłów. Skuteczny networking ma miejsce wtedy, gdy wszyscy uczestnicy interakcji uzyskują wymierne korzyści, co realizuje paradygmat win-win. Sukces grupy rekomendacyjnej zależy od stopnia spójności celów indywidualnych z celami strategicznymi całej organizacji. Liderzy definiują skuteczność poprzez zdolność sieci do samoregulacji oraz eliminowania jednostek działających w sposób czysto pasożytniczy lub toksyczny. Skuteczna struktura wykazuje się wysoką odpornością na patologie, potrafi bronić wypracowanej strefy zaufania i generuje wiarygodność możliwą do zweryfikowania na zewnątrz. Staje się ona także unikalną, bezpieczną bazą wiedzy oraz kapitału intelektualnego, do której dostęp mają wyłącznie zweryfikowani i rzetelni partnerzy.

**Tabela 3.4. Wielopoziomowa konceptualizacja skuteczności w networkingu biznesowym**

| Perspektywa analityczna               | Istota i operacjonalizacja sukcesu                                                                | Główny wymiar i horyzont czasowy                                                               |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ujęcie transakcyjne (Początkowe)      | Identyfikacja skuteczności z bezpośrednią i szybką monetyzacją nawiązywanych kontaktów rynkowych. | Pozyskanie nowego klienta oraz natychmiastowy wzrost przychodów w krótkim horyzoncie czasowym. |
| Ujęcie psychospołeczne (Zaawansowane) | Redukcja izolacji społecznej oraz mitygowanie chronicznego syndromu samotności                    | Budowanie dobrostanu psychicznego i uzyskiwanie                                                |





| Perspektywa analityczna              | Istota i operacjonalizacja sukcesu                                                                               | Główny wymiar i horyzont czasowy                                                                |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | menedżerskiej na stanowiskach decyzyjnych.                                                                       | wsparcia emocjonalnego w długiej perspektywie.                                                  |
| Ujęcie strategiczne (Masa krytyczna) | Osiągnięcie etapu automatycznego i samoistnego generowania przez sieć nadmiaru wartościowych okazji biznesowych. | Przekształcenie sieci relacji w autonomiczne i odnawialne aktywo strategiczne przedsiębiorstwa. |
| Ujęcie ekosystemowe (Integracyjne)   | Harmonijny rozwój struktury realizujący paradygmat win win dla wszystkich uczestników interakcji gospodarczych.  | Zdolność grupy do samoregulacji oraz eliminowania jednostek o profilu czysto pasożytniczym.     |
| Ujęcie holistyczne (Syntetyczne)     | Wypadkowa twardych efektów ekonomicznych oraz miękkich korzyści związanych z budowaniem kapitału zaufania.       | Transformacja rozproszonych kontaktów w funkcjonalną i trwałą strukturę wsparcia biznesowego.   |

*Źródło: opracowanie własne.*

Wypowiedzi respondentów pozwalają na sformułowanie syntetycznego wniosku o charakterze teoretycznym. Skuteczność w networkingu biznesowym jest pojęciem zintegrowanym i holistycznym. Stanowi ona wypadkową twardych efektów ekonomicznych, mierzonych wzrostem przychodów, oraz miękkich korzyści psychospołecznych, mierzonych dobrostanem psychicznym i kapitałem relacyjnym menedżera. Prawidłowo zdefiniowana skuteczność musi uwzględniać czynnik czasu oraz dynamikę budowania zaufania interpersonalnego. Ostatecznie networking staje się w pełni skuteczny, gdy przekształca przypadkowe i rozproszone kontakty w trwałą, bezpieczną i funkcjonalną strukturę wsparcia biznesowego. Struktura ta chroni przedsiębiorcę przed ryzykiem rynkowym oraz stymuluje wszechstronny rozwój jego organizacji w długiej perspektywie czasowej.

### 3.9. Wskaźniki efektywności (KPI) w networkingu

Operacjonalizacja efektów działań sieciowych stanowi jedno z najtrudniejszych zadań zarządczych w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Analiza materiału empirycznego pozwala na wyodrębnienie i sklasyfikowanie wskaźników efektywności stosowanych przez polskich liderów opinii. Menedżerowie grup rekomendacyjnych odchodzą od intuicyjnego oceniania relacji na rzecz precyzyjnych systemów pomiarowych. Współczesne systemy ewaluacji networkingu charakteryzują się podejściem zintegrowanym. Łączą one parametry ilościowe z zaawansowanymi miarami o charakterze jakościowym. Zebrany materiał badawczy pozwala na pogrupowanie stosowanych kluczowych wskaźników efektywności (KPI) w cztery komplementarne kategorie strategiczne. Są to wskaźniki finansowo-biznesowe, wskaźniki relacyjne, wskaźniki wizerunkowe oraz wskaźniki jakościowo-emocjonalne. Każda z tych grup



odpowiada za monitorowanie innego aspektu budowania kapitału społecznego w strukturach gospodarczych.

Pierwszą i najbardziej oczywistą kategorią są twarde wskaźniki finansowe i biznesowe. Podstawowym parametrem w tym obszarze jest wolumen sprzedaży bezpośredniej generowanej z rekomendacji uzyskiwanych wewnątrz sieci. Liderzy mierzą wartość bezwzględną przychodów, które wpłynęły na konto przedsiębiorstwa w wyniku poleceń od innych członków grupy. Kluczowym wskaźnikiem efektywności staje się tutaj także długoterminowy zwrot z inwestycji relacyjnych. Wskaźnik ten oblicza się poprzez precyzyjne zestawienie realnych przychodów sieciowych z całkowitymi kosztami zaangażowania. Do kosztów tych zalicza się nie tylko wpłacane składki członkowskie czy opłaty za pakiety startowe w klubach biznesowych. Menedżerowie uwzględniają koszty dojazdów, hoteli, spotkań indywidualnych oraz alternatywny koszt utraconego czasu pracy. Do KPI biznesowych zalicza się również liczbę pozyskanych partnerów strategicznych oraz liczbę unikalnych okazji inwestycyjnych. Ważną miarą jest też skrócenie czasu trwania procesu sprzedażowego dzięki bezpośredniemu dotarciu do decydentów za pośrednictwem zaufanego łącznika. „Chemia jest ważniejsza niż matematyka” - słowa Artura Sójki idealnie nadają się do podsumowania dyskusji nad ilościowymi vs. jakościowymi miernikami networkingu. Wskazują, że w relacjach biznesowych dopasowanie personalne i zaufanie ("chemia") mają często większe znaczenie dla sukcesu niż sztywne, matematyczne wyliczenia i KPI.

Druga kategoria obejmuje wskaźniki o charakterze ściśle relacyjnym, które monitorują strukturę, głębokość i stabilność sieci kontaktów. Podstawowym wskaźnikiem jest tutaj liczba silnych powiązań w odróżnieniu od powiązań słabych i powierzchownych. Liderzy mierzą liczbę osób wewnątrz organizacji, z którymi utrzymują stały, regularny i pogłębiony kontakt interakcyjny. Istotnym parametrem relacyjnym jest wskaźnik responsywności sieci. Definiuje się go jako odsetek członków grupy, którzy aktywnie i pozytywnie reagują na bezpośrednią prośbę o pomoc lub udostępnienie zasobów informacyjnych. Kolejnym KPI w tej grupie jest liczba przeprowadzonych wartościowych spotkań indywidualnych w formacie jeden na jeden. Mierzy się także liczbę przekazanych i otrzymanych rekomendacji biznesowych w ujęciu miesięcznym lub kwartalnym. Ostatecznym wskaźnikiem sukcesu relacyjnego jest liczba bliskich znajomości biznesowych, które pomyślnie przeszły transformację w trwałe przyjaźnie osobiste. Przyjaźnie te stanowią najgłębszą formę kapitału społecznego i gwarantują najwyższy poziom lojalności rynkowej.



Trzecia grupa wskaźników koncentruje się na płaszczyźnie wizerunkowej i marketingowej. Wskaźniki te nabierają szczególnego znaczenia w dobie powszechnej transformacji cyfrowej oraz dominacji rozproszonych kanałów komunikacji. Kluczowym narzędziem pomiarowym stają się tutaj zasięgi oraz wskaźniki zaangażowania w mediach społecznościowych, ze szczególnym uwzględnieniem platformy LinkedIn. Liderzy monitorują liczbę wyświetleń publikowanych postów eksperckich, liczbę udostępnień, polubień oraz unikalnych komentarzy pod swoim contentem. Ważnym wskaźnikiem wizerunkowym jest też liczba zapytań ofertowych przychodzących bezpośrednio przez kanały cyfrowe jako efekt budowania marki osobistej. Menedżerowie mierzą poziom swojej rozpoznawalności w branży, dążąc do osiągnięcia statusu top of mind w świadomości partnerów biznesowych. Do KPI wizerunkowych zalicza się także liczbę zaproszeń do udziału w charakterze prelegenta na prestiżowych konferencjach gospodarczych czy w charakterze eksperta w mediach tradycyjnych. Sygnalizuje to wysoką rynkową wartość kapitału reputacyjnego danej jednostki.

Czwarta kategoria to wskaźniki jakościowo-emocjonalne, które wymykają się tradycyjnej, prostej agregacji matematycznej, lecz posiadają ogromną moc diagnostyczną. Kluczowym parametrem jest tu subiektywne poczucie dobrostanu psychicznego oraz redukcja chronicznego poziomu stresu zawodowego. Liderzy mierzą spadek poczucia izolacji społecznej oraz samotności decyzyjnej poprzez zaangażowanie w głębokie struktury klubowe. Ważnym KPI staje się poziom satysfakcji z przynależności do danej społeczności rekomendacyjnej. Mierzy się poczucie bezpieczeństwa prawnego i biznesowego, jakie daje współpraca wyłącznie ze sprawdzonymi i zweryfikowanymi podmiotami rynkowymi. Istotną miarą jakościową jest wartość merytoryczna oraz unikalność wiedzy pozyskiwanej od innych praktyków w ramach grup mastermind lub nieformalnych konsultacji. Wiedza ta pozwala uniknąć kosztownych błędów zarządczych, co stanowi ukryty zysk finansowy przedsiębiorstwa. Wskaźnikiem jakościowym jest również poziom wzajemnego zaufania intencjonalnego i kompetencyjnego wewnątrz grupy.

**Tabela 3.5. Klasyfikacja i operacjonalizacja kluczowych wskaźników efektywności (KPI)**

| Kategoria wskaźników           | Przykłady mierników i operacjonalizacja                                                                                         | Wymiar analityczny i zastosowanie                                                 |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Wskaźniki twarde (Ekonomiczne) | Wartość wygenerowanego obrotu finansowego z otrzymanych poleceń. Liczba pozyskanych klientów. Koszt pozyskania leada rynkowego. | Bezpośredni zwrot z inwestycji finansowej oraz czasowej w strukturach sieciowych. |



| Kategoria wskaźników                 | Przykłady mierników i operacjonalizacja                                                                                   | Wymiar analityczny i zastosowanie                                               |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Wskaźniki aktywności (Ilościowe)     | Liczba odbytych spotkań indywidualnych. Frekwencja na oficjalnych zjazdach grupy. Liczba zaproszonych gości zewnętrznych. | Poziom zaangażowania operacyjnego menedżera w codzienne życie organizacji.      |
| Wskaźniki relacyjne (Jakościowe)     | Współczynnik konwersji przekazanych rekomendacji na realne kontrakty. Liczba i wartość rekomendacji dawanych innym.       | Ocena wiarygodności biznesowej oraz rzetelności intencji uczestnika ekosystemu. |
| Wskaźniki stabilności (Strukturalne) | Średni czas utrzymania relacji z kluczowymi partnerami. Wskaźnik retencji członków wewnątrz klubu biznesowego.            | Trwałość i odporność budowanego kapitału społecznego na zawirowania rynkowe.    |
| Wskaźniki psychospołeczne (Miękkie)  | Subiektywna ocena poziomu redukcji samotności decyzyjnej. Stopień satysfakcji z uzyskanego wsparcia mentorskiego.         | Poziom dobrostanu psychicznego oraz integracji emocjonalnej ze społecznością.   |

*Źródło: opracowanie własne.*

Wypowiedzi badanych liderów opinii prowadzą do sformułowania ważnych wniosków o charakterze teoretyczno-zarządczym. Nowoczesna ewaluacja networkingu biznesowego nie może opierać się wyłącznie na uproszczonej analizie bieżących przychodów finansowych. Twarde dane księgowe muszą być komplementarnie łączone z miękkimi wskaźnikami relacyjnymi, wizerunkowymi i psychologicznymi. Dopiero wielowymiarowa matryca KPI pozwala menedżerowi na realną ocenę opłacalności alokacji zasobów czasowych i kapitałowych w konkretnym klubie biznesowym. Pozwala to także na świadome i celowe sterowanie dynamiką własnego kapitału społecznego w długiej perspektywie strategicznej. Wdrożenie tak ustrukturyzowanych systemów pomiarowych stanowi kluczowy krok w stronę profesjonalizacji oraz humanizacji nowoczesnych procesów networkingowych na polskim rynku rekomendacji.

### 3.10. Synteza wyników, odniesienie do założeń badawczych i rekomendacje

Interpretacyjna ocena sformułowanych założeń badawczych została oparta na systematycznej analizie materiału zgromadzonego w toku indywidualnych wywiadów pogłębionych z liderami polskich organizacji rekomendacyjnych. Wyniki badania dostarczyły spójnych przesłanek empirycznych wspierających główną hipotezę badawczą. Skuteczność sformalizowanych procesów sieciowych w środowisku gospodarczym zależy od głębokości oraz autentyczności interakcji.

**Tabela 3.6. Interpretacyjna ocena założeń badawczych**



| Lp. | Treść założenia badawczego                                                                                                                                                 | Status interpretacyjny                     | Uzasadnienie empiryczne                                                                                                                                        |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H_G | Skuteczność networkingu biznesowego jest determinowana przede wszystkim przez głębokość i autentyczność budowanych relacji, a nie przez wolumen kontaktów powierzchownych. | Silnie wspierane przez materiał empiryczny | Liderzy odrzucają mechaniczne zbieranie wizytówek i wskazują, że długofalowe zaufanie powinno poprzedzać transakcje finansowe.                                 |
| H_1 | Traktowanie networkingu w sposób czysto transakcyjny i nastawiony na natychmiastową monetyzację obniża skuteczność relacji.                                                | Silnie wspierane przez materiał empiryczny | Respondenci opisują mylenie networkingu z agresywnym prospectingiem jako jedną z głównych patologii środowisk networkingowych.                                 |
| H_2 | Spotkania bezpośrednie sprzyjają budowaniu trwalszych więzi biznesowych niż interakcje wyłącznie cyfrowe.                                                                  | Wspierane przez materiał empiryczny        | Badani akcentują znaczenie cyklicznych spotkań offline oraz rozmów jeden na jeden, przy jednoczesnym traktowaniu kanałów online jako narzędzi uzupełniających. |
| H_3 | Networking może pełnić funkcję integracyjną i psychospołeczną dla przedsiębiorców.                                                                                         | Wspierane przez materiał empiryczny        | Respondenci wskazują na rolę grup mastermind, wsparcia środowiskowego i redukcji samotności decyzyjnej.                                                        |
| H_4 | Brak moderacji i nieodpowiednia organizacja przestrzeni utrudniają adaptację nowych uczestników grupy.                                                                     | Wspierane przez materiał empiryczny        | Eksperti zwracają uwagę na błędy w mikromoderacji, chaos wydarzeń masowych i poczucie zagubienia nowych uczestników.                                           |

*Źródło: opracowanie własne.*

Badani eksperci w sposób zbieżny zdefiniowali strukturę pojęciową dojrzałego networkingu. Odrzucili oni powierzchowne i mechaniczne formy dystrybucji materiałów reklamowych. Traktowanie bazy kontaktów jako zbioru przypadkowych interakcji zostało ocenione jako nieskuteczne oraz szkodliwe. Materiał empiryczny wskazuje na istnienie wyraźnej gradacji struktur społecznych na sieci szerokie oraz głębokie. Dopiero osiągnięcie poziomu sieci głębokiej gwarantuje powstanie strefy wysokiego zaufania. Zaufanie to stanowi fundamentalny kapitał początkowy w relacjach biznesowych. Wypowiedzi respondentów wspierają założenie o wtórnym charakterze twardych wskaźników ekonomicznych. Finansowe efekty kooperacji nie pojawiają się w sposób natychmiastowy. Są one rezultatem systematycznego budowania długu wdzięczności i bezinteresownego wspierania partnerów. Transakcje ekonomiczne stanowią konsekwencję wcześniejszej humanizacji struktur biznesowych. Sukces rynkowy ujawnia się najczęściej po osiągnięciu relacyjnej masy krytycznej. Wówczas sieć zaczyna generować okazje biznesowe w sposób samoczynny. Wyniki te pozwalają uznać, że główna hipoteza badawcza znajduje silne wsparcie w analizowanym materiale, przy zachowaniu ograniczeń właściwych badaniom jakościowym.

Analiza zgromadzonego materiału wspiera również pierwszą hipotezę szczegółową. Nastawienie na natychmiastową monetyzację kontaktów generuje silny opór wewnątrz



ekosystemu sieciowego. Respondenci zdiagnozowali to zjawisko jako jedną z najpoważniejszych patologii strukturalnych. Agresywna sprzedaż bezpośrednia podczas pierwszego kontaktu niszczy tkankę relacyjną. Partnerzy biznesowi wykazują naturalne mechanizmy obronne wobec działań o charakterze czysto prospektingowym. Pozorowana otwartość nakierowana na szybki zysk wywołuje kryzys zaufania. Naruszenie zasady równowagi między braniem a dawaniem wartości skutkuje izolacją danego podmiotu. Udzielanie rekomendacji niskiej jakości w celu doraźnego zysku trwale niszczy osobisty kapitał reputacyjny. Zjawisko to bezpośrednio determinuje spadek efektywności sprzedażowej w wymiarze długofalowym. Badani menedżerowie wskazywali na konieczność eliminowania jednostek działających w sposób instrumentalny. Ortodoksyjnie pojęty transakcjonizm uniemożliwia realizację synergii gospodarczych. Tym samym założenie o destrukcyjnym wpływie orientacji transakcyjnej na efektywność struktur sieciowych znalazło wyraźne odzwierciedlenie w wypowiedziach respondentów.

Kolejnym istotnym krokiem badawczym była interpretacyjna ocena drugiej hipotezy szczegółowej, dotyczącej przewagi spotkań bezpośrednich. Zgromadzony materiał empiryczny dostarczył argumentów wspierających to założenie. Tradycyjne formaty spotkań offline generują najwyższy poziom energii interpersonalnej. Liderzy grup rekomendacyjnych wskazują na niezastąpioną rolę fizycznej obecności w procesie weryfikacji wiarygodności kontrahentów. Strukturalne spotkania indywidualne oraz rozmowy kularowe stanowią najskuteczniejsze narzędzie budowania trwałych więzi. Kanały komunikacji cyfrowej posiadają odmienną specyfikę funkcjonalną. Narzędzia online są wykorzystywane głównie do realizowania strategii wizerunkowych. Służą one do podtrzymywania efektu para-relacji w przestrzeni wirtualnej. Pozwalają na utrzymanie statusu najwyższej świadomości w umysłach odbiorców. Nie są jednak w stanie samodzielnie wykreować głębokiego kapitału zaufania. Trwałość więzi biznesowych wymaga bezpośredniej interakcji personalnej. Spotkania zapośredniczone przez media cyfrowe stanowią jedynie komponent uzupełniający. Zebrane wypowiedzi wskazują zatem na wyższą użyteczność relacyjną formatów tradycyjnych.

Trzecia hipoteza szczegółowa odnosiła się do psychospołecznych funkcji networkingu. Badania jakościowe dostarczyły argumentów wspierających jej zasadność. Nowoczesne ekosystemy sieciowe realizują cele wykraczające poza klasyczną ekonomię. Dla zaawansowanych przedsiębiorców kluczowe znaczenie mają parametry miękkie. Zaangażowanie w sformalizowane struktury klubowe stanowi istotny mechanizm mitygowania samotności decyzyjnej. Funkcjonowanie w rolach zarządczych wiąże się z syndromem izolacji



zawodowej. Grupy o charakterze mastermind pozwalają na kolektywne rozwiązywanie kryzysów. Proces ten opiera się na koncepcji zintegrowanego mózgu grupowego. Interakcje networkingowe redukują poziom stresu oraz niwelują syndrom oszusta. Wspólnota wartości i doświadczeń buduje odporność psychiczną liderów biznesu. Dobrostan psychiczny oraz poczucie bezpieczeństwa relacyjnego zostały uznane za równorzędne wskaźniki skuteczności networkingu. Oznacza to interpretacyjne wsparcie dla tezy o terapeutycznym i integracyjnym wymiarze procesów sieciowych.

Ostatnia z poddanych weryfikacji hipotez szczegółowych dotyczyła organizacyjnych barier adaptacji. Wyniki analizy kodowania tematycznego wspierają zasadność tego założenia. Brak profesjonalnej moderacji stanowi fundamentalną przeszkodę strukturalną. Masowe wydarzenia pozbawione nadzoru facylitatora wywołują zagubienie uczestników. Nowe podmioty wykazują trudności w asymilacji wewnątrz silnie zakorzenionych struktur. Dysfunkcje przestrzenno-architektoniczne sal konferencyjnych pogłębiają poczucie alienacji. Rola lidera jako aktywnego moderatora procesów sieciowych jest kluczowa dla sukcesu całej organizacji. Przemysłane zarządzanie przestrzenią eventową oraz stosowanie technik takich jak speed dating biznesowy ułatwiają przełamywanie barier początkowych. Nadmierna formalizacja i sztywne systemy rozliczeń bez odpowiedniej opieki moderacyjnej zniechęcają nowych członków. Zebrany materiał sugeruje, że czynniki organizacyjne i moderacyjne determinują dynamikę grupową. Brak dbałości o te elementy uniemożliwia sprawną adaptację jednostek. Czwarta hipoteza szczegółowa uzyskała tym samym wsparcie w zgromadzonym materiale empirycznym.

Empiryczna analiza materiału badawczego zgromadzonego w toku wywiadów z liderami grup rekomendacyjnych pozwala na sformułowanie całościowych i zintegrowanych wniosków naukowych. Przeprowadzone postępowanie badawcze doprowadziło do pełnej rekonstrukcji specyfiki, mechanizmów operacyjnych oraz strukturalnych uwarunkowań networkingu biznesowego w Polsce. Zgromadzony materiał dowodzi, że networking przeszedł w ostatnich latach głęboką ewolucję pojęciową i funkcjonalną. Przestał być postrzegany wyłącznie jako prosta i pomocnicza technika akwizycji sprzedaży bezpośredniej. Współczesny networking stanowi wysoce złożony, interdyscyplinarny proces społeczno-gospodarczy. Proces ten w sposób nierozzerwalny integruje twarde reguły rynkowe z miękkimi mechanizmami psychologicznymi oraz socjologicznymi. Synteza wypowiedzi respondentów ujawnia, że fundamentalnym warunkiem sprawności systemów sieciowych jest budowanie autentycznego kapitału zaufania. Zaufanie to musi wyprzedzać jakiekolwiek interakcje o



charakterze ściśle komercyjnym i transakcyjnym. Próby odwrócenia tej sekwencji i natychmiastowej monetyzacji kontaktów są przez środowisko menedżerskie jednoznacznie odrzucane. Prowadzą one bowiem do gwałtownego wzrostu oporu strukturalnego wewnątrz grupy.

Syntetyczne ujęcie wyników pozwala na stworzenie zintegrowanego modelu dojrzałego networkingu, który opiera się na trzech komplementarnych filarach. Pierwszym filarem jest świadomość intencjonalna uczestników, definiowana jako nastawienie na bezinteresowne dawanie wartości społeczności. Drugi filar stanowią rygorystyczne procedury operacyjne i mikro-zachowania, do których zalicza się słowność, punktualność oraz konsekwentny follow-up. Trzecim filarem jest profesjonalna moderacja oraz odpowiednia architektura przestrzeni spotkań biznesowych. Dopiero jednoczesne wystąpienie tych trzech komponentów gwarantuje trwałość i efektywność funkcjonowania grupy rekomendacyjnej. Badania wykazały, że format interakcji bezpośrednich w realiach offline posiada niezaprzeczalną przewagę nad spotkaniami wirtualnymi. Kontakt tradycyjny generuje znacznie wyższy poziom energii interpersonalnej oraz trwalsze więzi biznesowe. Przestrzeń cyfrowa, w tym platforma LinkedIn, pełni natomiast kluczową funkcję pomocniczą. Służy ona do podtrzymywania wypracowanych relacji oraz prowadzenia rozproszonego networkingu wizerunkowego. Synergia działań online i offline stanowi obecnie standard operacyjny skutecznego menedżera.

W świetle przeprowadzonej weryfikacji empirycznej kluczowym wnioskiem płynącym z badań jest konieczność przewartościowania dotychczasowego, czysto ekonomicznego paradygmatu postrzegania sformalizowanych sieci rekomendacyjnych. Z analizy materiału jednoznacznie wynika, że struktury te przestają pełnić wyłącznie funkcję kanałów dystrybucji i narzędzi wsparcia sprzedaży, a stają się autonomicznymi ekosystemami społecznymi, w których kapitał relacyjny bezpośrednio warunkuje twardą efektywność rynkową podmiotów gospodarczych. Badania dowodzą, że w warunkach współczesnej gospodarki sieciowej przetrwanie i wzrost przedsiębiorstwa zależą od zdolności liderów do transformacji kontaktów powierzchownych w relacje głębokie, oparte na zaufaniu i bezinteresownej wymianie wartości.

Ważnym wkładem teoretycznym niniejszych badań jest precyzyjne skatalogowanie i opisanie anomalii oraz patologii sieciowych. Zjawiska degeneracyjne, takie jak agresywny prospecting, manipulacja regułą wzajemności czy ukryta działalność hustlerów, stanowią realne zagrożenie systemowe. Niszczą one wypracowaną strefę bezpieczeństwa prawnego i biznesowego, która jest kluczowa dla profesjonalnych przedsiębiorców. Badania dowodzą, że komercyjne kluby biznesowe często rezygnują z filtrów etycznych na rzecz celów czysto





przychodowych. Wpuszczanie do struktur osób przypadkowych na podstawie samej opłaty wpisowej drastycznie obniża jakość wygenerowanych rekomendacji. Odpowiedzią na te dysfunkcje musi być wdrożenie zaawansowanych mechanizmów samooczyszczania grup oraz społecznej weryfikacji reputacji rynkowej. Nowoczesne ekosystemy sieciowe potrzebują rygorystycznych standardów moderacyjnych i facylitacyjnych. Pozwoli to na minimalizowanie barier przestrzennych i architektonicznych, które wywołują u nowych uczestników poczucie zagubienia oraz alienacji.

Badanie przyniosło także niezwykle interesujące wnioski w sferze psychologicznych funkcji networkingu biznesowego. Okazuje się, że dla współczesnych polskich liderów zaangażowanie w głębokie struktury sieciowe pełni istotną funkcję integracyjną oraz terapeutyczną. Networking stanowi skuteczne antidotum na problem chronicznej samotności menedżerskiej, izolacji społecznej oraz syndromu oszusta. Możliwość wymiany myśli w bezpiecznym, zaufanym środowisku praktyków biznesu pozwala na znaczną redukcję stresu zawodowego. Ułatwia także kolektywne podejmowanie skomplikowanych decyzji zarządczych za pomocą mechanizmu grup mastermind. Wymiar psychospołeczny i dążenie do dobrostanu emocjonalnego stają się dla zaawansowanych menedżerów ważniejszym celem networkingowym niż prosta i szybka monetyzacja. Twarde efekty ekonomiczne są przez nich traktowane jako wtórna, aczkolwiek naturalna konsekwencja prawidłowo realizowanego kapitału relacyjnego. Sukces w tym ujęciu oznacza osiągnięcie masy krytycznej, kiedy sieć samodzielnie generuje nadmiar okazji biznesowych.

Ostatnim kluczowym elementem syntezy jest operacjonalizacja systemów pomiarowych za pomocą wielowymiarowej matrycy wskaźników efektywności (KPI). Liderzy opinii jednoznacznie odchodzą od intuicyjnego oceniania opłacalności członkostwa w organizacjach biznesowych. Wdrażają oni zaawansowane systemy ewaluacji, które łączą cztery odrębne kategorie wskaźników. Są to twarde miary finansowe, wskaźniki relacyjne, parametry wizerunkowe oraz subiektywne miary jakościowo-emocjonalne. Dopiero takie zintegrowane podejście pozwala na rzetelne obliczenie długoterminowego zwrotu z inwestycji (ROI). Koszty finansowe i alternatywny koszt utraconego czasu są precyzyjnie zestawiane z całościowym spektrum uzyskanych korzyści materialnych i niematerialnych. Skuteczność networkingu zależy od głębokości i autentyczności relacji, a nie od wolumenu kontaktów powierzchownych. Wyniki te stanowią cenny i oryginalny fundament aplikacyjny dla organizatorów przestrzeni biznesowych oraz samych przedsiębiorców na polskim rynku rekomendacji.



Prezentowany materiał empiryczny oraz dokonana synteza wniosków badawczych pozwalają na sformułowanie zestawu aplikacyjnych rekomendacji. Zalecenia te są skierowane bezpośrednio do organizatorów sformalizowanych przestrzeni networkingowych, liderów grup rekomendacyjnych oraz samych przedsiębiorców. Wdrażanie proponowanych rozwiązań zmierza do radykalnego podniesienia efektywności operacyjnej ekosystemów biznesowych oraz mitygowania zidentyfikowanych patologii rynkowych. Pierwsza i kluczowa rekomendacja zarządcza dotyczy konieczności redefinicji oraz rygorystycznego uszczelnienia filtrów rekrutacyjnych w klubach biznesowych. Organizatorzy platform rekomendacyjnych powinni kategorycznie zrezygnować z traktowania opłaty składki członkowskiej jako jedyne kryterium weryfikacyjnego dla nowych podmiotów. Wprowadzenie wieloetapowego procesu ewaluacji etycznej oraz operacyjnej kandydata staje się warunkiem ochrony wypracowanej strefy zaufania. Weryfikacja ta powinna obejmować badanie sprawozdań finansowych, analizę opinii u dotychczasowych kontrahentów oraz osobistą rozmowę kwalifikacyjną z radą członkowską danej grupy. Działanie to pozwoli na wczesne wyeliminowanie jednostek o profilu czysto transakcyjnym, manipulatorów wizerunkowych oraz przedstawicieli agresywnych struktur sprzedażowych.

Kolejne zalecenie aplikacyjne koncentruje się wokół optymalizacji struktur organizacyjnych oraz eliminowania anomalii nadmiernej formalizacji procedur. Menedżerowie sieci rekomendacyjnych powinni dokonać rewizji sztywnych systemów punktowych, które rozliczają członków z liczby przyprowadzonych gości lub mechanicznie generowanych poleceń. Nacisk zarządczy musi zostać trwale przesunięty z parametrów czysto ilościowych na wskaźniki o charakterze jakościowym. Zamiast stymulować wolumen powierzchownych interakcji, należy premiować głębokość zaangażowania, rzetelność operacyjną oraz merytoryczną wartość przekazywanych rekomendacji. Wprowadzenie instytucji certyfikowanej rekomendacji, czyli polecenia zweryfikowanego pod kątem realnej potrzeby zakupowej, drastycznie ograniczy zjawisko spamu relacyjnego. Rekomenduje się także cykliczne prowadzenie warsztatów z zakresu edukacji sieciowej dla wszystkich zrzeszonych przedsiębiorców. Szkolenia te powinny wdrażać kulturę dawania wartości oraz uczyć metodyki poprawnego budowania relacji w długim horyzoncie czasowym. Zapobieganie to destrukcyjnym praktykom natarczywego prospectingu podczas pierwszych spotkań biznesowych.

W sferze projektowania logistyki społecznej oraz architektury eventowej formułuje się zalecenia dotyczące profesjonalnej mikromoderacji spotkań. Organizatorzy wydarzeń networkingowych muszą świadomie zarządzać przestrzenią geometryczną sal konferencyjnych



oraz dynamiką grupową. Kluczowe jest eliminowanie barier przestrzennych i architektonicznych, które potęgują u nowych uczestników poczucie alienacji oraz zagubienia. Wprowadzenie dedykowanych funkcji asystentów networkingowych lub moderatorów stolikowych pozwoli na sprawną adaptację debutantów wewnątrz istniejącej struktury sieci. Osoby te powinny odpowiadać za aktywne przełamywanie pierwszych lodów, aranżowanie celowych prezentacji oraz facylitację rozmów w mniejszych podgrupach. Format masowych i chaotycznych bankietów należy zastępować ustrukturyzowanymi sesjami speed datingu biznesowego lub moderowanymi grupami dyskusyjnymi. Dodatkowo rekomenduje się tworzenie zamkniętych i sformalizowanych grup mastermind wewnątrz klubów. Pozwoli to na kolektywne rozwiązywanie problemów zarządczych i pełne wykorzystanie potencjału grupowego mózgu zrzeszonych menedżerów.

Z perspektywy samych przedsiębiorców kluczowa rekomendacja dotyczy konieczności wdrożenia zintegrowanych systemów pomiaru efektywności działań sieciowych. Biznesmeni powinni odejść od intuicyjnego oceniania opłacalności przynależności do danej organizacji na rzecz wielowymiarowej matrycy KPI. Każdy uczestnik networkingu musi rygorystycznie monitorować i bilansować koszty finansowe oraz alternatywny koszt zaangażowania czasowego w zestawieniu z uzyskiwanymi efektami. Pomiar ten nie może jednak ograniczać się wyłącznie do bezpośrednich przychodów księgowych ze sprzedaży rekomendacyjnej. W ewaluacji należy uwzględniać parametry relacyjne, wskaźniki wizerunkowe w mediach społecznościowych oraz miękkie korzyści psychologiczne. Przedsiębiorcy powinni traktować networking jako autonomiczne i długofalowe aktywne strategiczne firmy. Wymaga to konsekwentnego stosowania procedur mikro-relacyjnych, takich jak bezwzględna punktualność, słowność, wysoka responsywność komunikacyjna oraz systematyczne realizowanie procedury follow-up bezpośrednio po każdym spotkaniu.

Ostatni obszar rekomendacji odnosi się do strategicznego zarządzania formą interakcji i komunikacji w dobie transformacji cyfrowej. Uczestnicy oraz organizatorzy sieci powinni świadomie łączyć formaty offline i online w ramach modelu hybrydowego. Niezaprzeczalna przewaga spotkań bezpośrednich na żywo w zakresie generowania energii i zaufania musi stanowić fundament budowania silnych powiązań. Narzędzia cyfrowe, ze szczególnym uwzględnieniem platformy LinkedIn, powinny być wykorzystywane komplementarnie do prowadzenia pasywnego i aktywnego networkingu wizerunkowego. Służą one do podtrzymywania statusu najwyższej świadomości w umysłach społeczności oraz operacyjnego zarządzania bazą kontaktów w okresach między spotkaniami fizycznymi. Liderzy grup powinni



także wdrażać mechanizmy społecznej weryfikacji reputacji i negatywnej rekomendacji jako naturalne filtry samooczyszczające ekosystem. Świadome zarządzanie wektoryzacją relacji, czyli spójnością celów członków, pozwoli na humanizację biznesu przy jednoczesnym zachowaniu najwyższych parametrów sprawności ekonomicznej.

Prezentowany proces badawczy pomimo zachowania rygoru metodologicznego oraz dbałości o intersubiektywną weryfikowalność wniosków charakteryzuje się zestawem obiektywnych ograniczeń. Identyfikacja i krytyczna analiza tych barier stanowi immanentną cechę dojrzałego postępowania naukowego. Pierwszorzędne ograniczenie o charakterze epistemologicznym wynika bezpośrednio z wyboru paradygmatu interpretatywnego jako fundamentu metodologicznego pracy. Zastosowanie indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) zorientowane było na dekonstrukcję subiektywnych sensów oraz rekonstrukcję unikalnych doświadczeń liderów sieci. Taka orientacja badawcza z założenia uniemożliwia dokonanie statystycznej generalizacji uzyskanych wyników na całą populację polskich przedsiębiorców. Sformułowane wnioski posiadają wysoką wartość aplikacyjną oraz poznawczą, lecz ich moc wyjaśniająca ogranicza się do badanych struktur relacyjnych. Próba badawcza nie miała charakteru reprezentatywnego w rozumieniu statystyki matematycznej. Dobór respondentów opierał się na kryteriach celowych, co mogło wprowadzić błąd selekcji. Do udziału w badaniu zaproszono wyłącznie osoby o ugruntowanej pozycji, będące fundatorami, dyrektorami lub koordynatorami grup rekomendacyjnych. Perspektywa ta naturalnie pomija doświadczenia drobnych przedsiębiorców, którzy ponieśli porażkę w strukturach networkingowych lub zostali z nich wykluczeni. Świadome zawężenie podmiotowe badania do elity zarządzającej tworzy ryzyko powstania zjawiska określanego w literaturze jako błąd przeżywalności. Obraz efektywności procesów sieciowych uzyskany w toku wywiadów może być przez to zbyt optymistyczny.

Kolejna bariera badawcza wiąże się bezpośrednio z psychologicznymi aspektami interakcji badacz-respondent oraz syndromem autoprezentacji. Liderzy organizacji biznesowych są osobami zawodowo przeszkolonymi w zakresie kreowania wizerunku, public speakingu oraz wywierania wpływu. W toku realizacji wywiadów pogłębionych istniało stałe, obiektywne ryzyko uruchomienia przez nich wyuczonych skryptów perswazyjnych. Respondenci mogli intencjonalnie unikać ujawniania głębokich patologii organizacyjnych wewnątrz własnych struktur macierzystych w celu ochrony marki. Zjawisko konformizmu społecznego oraz chęć zaprezentowania się jako liderzy nowocześni i etyczni mogły zniekształcić narrację na temat realnych mechanizmów transakcyjnych. Dotyczy to w

szczegółności drażliwych kwestii, takich jak ukryte systemy prowizyjne, konflikty interesów czy instrumentalne traktowanie relacji międzyludzkich. Badacz musiał stosować zaawansowane techniki weryfikacyjne i pytania krzyżowe w celu dekonstrukcji barier autoprezentacyjnych. Pomimo tych zabiegów, pełne oddzielenie obiektywnej prawdy empirycznej od subiektywnej i intencjonalnej kreacji respondenta pozostaje niemożliwe. Dodatkowo proces interpretacji danych jakościowych jest zawsze obciążony pewnym stopniem subiektywizmu samego analityka. Kodowanie tematyczne i synteza wniosków wymagają od badacza wysokiej empatii poznawczej, co przy braku twardych narzędzi matematycznych może prowadzić do nieświadomej nadinterpretacji wybranych wątków narracyjnych.

Wymiar przestrzenny i kulturowy stanowi kolejny istotny czynnik limitujący uniwersalność prezentowanego modelu. Badanie empiryczne zostało zrealizowane wyłącznie w granicach terytorialnych Rzeczypospolitej Polskiej. Specyfika rodzimego biznesu charakteryzuje się relatywnie niskim poziomem ogólnego zaufania społecznego w porównaniu do krajów skandynawskich lub anglosaskich. Przenoszenie wypracowanych wniosków oraz sformułowanych rekomendacji zarządczych do innych kręgów kulturowych wymaga dużej ostrożności i dodatkowych badań komparatywnych. Polscy menedżerowie mogą wykazywać odmienne motywacje relacyjne, a także inną wrażliwość na patologie sieciowe niż przedsiębiorcy z rynków dojrzałych. Przykładowo mechanizmy franczyzowe typu BNI ewoluowały w realiach rynku amerykańskiego i ich implementacja na gruncie polskim napotyka specyficzne opory kulturowe. Ograniczenie to sprawia, że stworzona matryca KPI oraz typologia anomalii mają charakter lokalny i kontekstowy.

Ograniczenia o charakterze czasowym i dynamicznym wiążą się z niezwykle wysokim tempem transformacji cyfrowej współczesnego rynku kapitałowego i relacyjnego. Zebrany materiał empiryczny odzwierciedla stan świadomości liderów oraz strukturę sieci w konkretnym punkcie osi czasu. Architektura networkingu podlega jednak permanentnej ewolucji stymulowanej przez rozwój technologii teleinformatycznych. Pojawianie się nowych algorytmów na platformach społecznościowych, automatyzacja procesów prospectingowych za pomocą sztucznej inteligencji oraz rozwój technologii rzeczywistości wirtualnej stale redefiniują pojęcie bliskości relacyjnej. Wnioski wyciągnięte na podstawie wywiadów mogą stracić swoją aktualność w obliczu kolejnej fali innowacji technologicznych. Badanie jakościowe ze swej natury ma charakter statyczny, stanowiąc swoistą fotografię rzeczywistości. Nie pozwala ono na pełne uchwycenie dynamiki procesów w długim horyzoncie czasowym, co

byłoby możliwe wyłącznie przy zastosowaniu kosztownych i trudnych organizacyjnie badań podłużnych (longitudinalnych).

W sferze operacjonalizacji pojęć i pomiaru wskaźników efektywności ujawniło się ograniczenie wynikające z braku standaryzacji narzędzi badawczych. Pojęcia takie jak wektoryzacja relacji (pojęcie własne autora oznaczające nadawanie kierunku i intencjonalności poszczególnym relacjom sieciowym — tj. świadome określanie, z jakim celem dana relacja ma być rozwijana), chemia interpersonalna czy strefa zaufania mają charakter wysoce abstrakcyjny i wieloznaczny. Każdy z badanych liderów definiował te konstrukty w sposób indywidualny, opierając się na własnej intuicji menedżerskiej. Brak jednolitej definicji operacyjnej utrudniał precyzyjne porównywanie wypowiedzi między respondentami. Próba skwantyfikowania miękkich korzyści psychologicznych, takich jak redukcja samotności decyzyjnej, opierała się wyłącznie na subiektywnych deklaracjach uczestników badania. Metodyka jakościowa nie dysponuje narzędziami pozwalającymi na obiektywne oddzielenie realnych skutków psychoterapeutycznych networkingu od efektu placebo lub chwilowego entuzjazmu wywołanego udziałem w prestiżowym wydarzeniu.

Ostatni obszar ograniczeń dotyczy barier instytucjonalnych, formalnych oraz logistycznych, które towarzyszyły procesowi zbierania danych rynkowych. Dostęp do najwyższej kadry zarządzającej ogólnopolskich sieci rekomendacyjnych jest silnie reglamentowany. Wielu kluczowych liderów opinii odmówiło udziału w badaniu z powodu chronicznego braku czasu lub restrykcyjnej polityki informacyjnej korporacji. Niektóre organizacje biznesowe traktują swoje procedury operacyjne oraz statystyki dotyczące retencji członków jako ściśle strzeżoną tajemnicę przedsiębiorstwa. Brak dostępu do wewnętrznych baz danych finansowych i systemów CRM klubów biznesowych zmusił badacza do polegania wyłącznie na narracjach słownych. Uniemożliwiło to dokonanie pełnej triangulacji danych poprzez zestawienie opinii respondentów z obiektywną dokumentacją finansowo-księgową organizacji. Wszystkie wymienione ograniczenia nie deprecjonują wartości naukowej pracy, lecz precyzyjnie określają ramy interpretacyjne dla wyciąganych wniosków i stanowią naturalny punkt wyjścia dla przyszłych projektów badawczych w tym obszarze.

## Zakończenie

Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że networking biznesowy w rozumieniu liderów polskich grup networkingowych jest zjawiskiem znacznie bardziej złożonym niż prosta wymiana kontaktów lub narzędzie sprzedaży bezpośredniej. Respondenci konsekwentnie wskazują, że skuteczny networking wymaga długofalowego budowania zaufania, wzajemności, reputacji i realnej gotowości do wspierania innych uczestników sieci. Relacja biznesowa nie jest w tym ujęciu jednorazową transakcją, lecz procesem rozwijającym się w czasie, w którym efekty ekonomiczne pojawiają się dopiero jako konsekwencja wcześniejszego kapitału społecznego.

Wyniki badania pokazują, że liderzy rozumieją networking na szerokim spektrum: od podejścia pragmatycznego, nastawionego na pozyskiwanie klientów i rekomendacji, po podejście humanistyczne, traktujące sieć relacji jako przestrzeń wzajemnej pomocy, rozwoju i redukcji samotności menedżerskiej. Szczególnie istotne okazało się rozróżnienie między siecią szeroką, obejmującą liczne, lecz powierzchowne kontakty, a siecią głęboką, opartą na zaufaniu, znajomości kompetencji i gotowości do realnego działania na rzecz drugiej osoby. To właśnie sieć głęboka została przez respondentów uznana za najbardziej wartościową formę networkingu.

Badanie pozwoliło również wyodrębnić katalog działań uznawanych przez liderów za networkingowe. Należą do nich regularne uczestnictwo w spotkaniach cyklicznych, rozmowy indywidualne jeden na jeden, aktywne uruchamianie własnej sieci kontaktów, przekazywanie sprawdzonych rekomendacji, budowanie marki osobistej w mediach społecznościowych, profesjonalny follow-up oraz codzienne mikro-zachowania świadczące o rzetelności, takie jak punktualność, słowność i responsywność. W świetle uzyskanych wyników networking wymaga jednoczesnej pracy offline i online, ale respondenci przypisują szczególną wartość spotkaniom bezpośrednim, które sprzyjają budowaniu wiarygodności i głębszych więzi.

Istotnym rezultatem pracy jest również identyfikacja patologii i wypaczeń networkingu. Najczęściej wskazywanym problemem było mylenie networkingu z agresywnym prospectingiem, czyli próbą natychmiastowej sprzedaży bez wcześniejszego zbudowania zaufania. Respondenci zwracali uwagę także na pozorowaną otwartość, rekomendowanie osób bez rzeczywistej znajomości ich kompetencji, sztuczne podbijanie statystyk poleceń, nadmierną formalizację, brak moderacji spotkań oraz niewystarczającą weryfikację członków



grup. Zjawiska te prowadzą do erozji zaufania i mogą podważać sens funkcjonowania sformalizowanych struktur rekomendacyjnych.

Analiza materiału empirycznego wskazuje, że skuteczność networkingu nie może być oceniana wyłącznie przez pryzmat szybkich efektów finansowych. Liderzy wyróżniają zarówno twarde wskaźniki, takie jak przychód z rekomendacji, liczba klientów, wartość kontraktów czy zwrot z inwestycji w członkostwo, jak i wskaźniki miękkie: głębokość relacji, jakość rekomendacji, poziom zaufania, dobrostan psychiczny, satysfakcję z przynależności do społeczności oraz zdolność sieci do samoregulacji. Najbardziej adekwatna ocena efektywności networkingu powinna zatem łączyć wymiar ekonomiczny, relacyjny, wizerunkowy i psychospołeczny.

Ograniczenia badania wynikają przede wszystkim z jakościowego charakteru projektu, celowego doboru respondentów oraz koncentracji na perspektywie liderów, a nie zwykłych uczestników grup networkingowych. Wyniki nie mogą być generalizowane statystycznie na całą populację przedsiębiorców, ale dostarczają pogłębionego obrazu sposobu, w jaki eksperci i praktycy rynku rozumieją mechanizmy skutecznego networkingu. Dalsze badania mogłyby objąć perspektywę członków grup, osób, które zrezygnowały z uczestnictwa, a także analizę danych ilościowych dotyczących retencji, liczby rekomendacji, wartości kontraktów i kosztów uczestnictwa.

Podsumowując, networking biznesowy jawi się jako proces zarządzania relacjami, którego istotą jest przekształcanie rozproszonych kontaktów w trwałą, wiarygodną i funkcjonalną strukturę wzajemnego wsparcia. Jego skuteczność zależy od autentyczności intencji, jakości moderacji, etycznej weryfikacji uczestników, konsekwencji w działaniu oraz zdolności do łączenia korzyści ekonomicznych z kapitałem zaufania. Praca pokazuje, że dobrze zaprojektowany networking może stanowić ważny zasób strategiczny przedsiębiorcy, ale tylko wtedy, gdy nie zostaje zredukowany do szybkiej sprzedaży i instrumentalnego wykorzystywania relacji.





## Informacja o wykorzystaniu narzędzi GenAI

W procesie końcowego opracowania pracy wykorzystano narzędzie ChatGPT (OpenAI) jako wsparcie techniczne i redakcyjne. Zakres użycia obejmował analizę zgodności pracy z wymogami formalnymi uczelni, uporządkowanie struktury dokumentu, przygotowanie propozycji wydłużenia abstraktów, wygenerowanie spisu treści, ujednolicenie formatowania oraz uporządkowanie załącznika z materiałem empirycznym.

Narzędzie nie zastępowało pracy badawczej autora. Nie wykorzystano go jako samodzielnego źródła ustaleń empirycznych ani jako substytutu literatury naukowej. Ostateczny dobór treści, weryfikacja merytoryczna, odpowiedzialność za źródła oraz decyzja o wykorzystaniu poszczególnych zmian należą do autora pracy. Wyniki działania narzędzia zostały zintegrowane wyłącznie jako poprawki redakcyjno-techniczne i wymagają końcowej akceptacji autora oraz promotora.



## Bibliografia

- Bogacki, S., Rymarczyk, P., Smutek, T., Rutkowski, M., & Chmielowska-Marmucka, A. (2024). Advanced methods for target audience identification: Enhancing marketing strategies through machine learning and data analytics. *Journal of Modern Science*, 3(57/2024).
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991–1013.  
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00087-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00087-4)
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. W J. Richardson (Red.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (ss. 241–258). Greenwood Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2020). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352.  
<https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Chen, X., Ma, Y., & Xie, Y. (2024). The influence mechanism of online social network relationships on sustainable entrepreneurial success. *Sustainability*, 16(9), 3755.  
<https://doi.org/10.3390/su16093755>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement), S95–S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Cross, R. L., Martin, R. D., & Weiss, L. M. (2006). Mapping the value of employee collaboration. *McKinsey Quarterly*.
- Cross, R. L., Singer, J., Colella, S., Thomas, R. J., & Silverstone, Y. (2010). *The Organizational Network Fieldbook: Best Practices, Techniques and Exercises to Drive Organizational Innovation and Performance* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Cross, R., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Harvard Business Review Press.
- Cross, R., & Thomas, R. (2008). How top talent uses networks and where rising stars get trapped. *Organizational Dynamics*, 37, 165–180.



- Cross, R., & Thomas, R. J. (2009). *Social Networks, How Top Organizations Leverage Networks for Performance and Growth*. A Wiley Print.
- Cross, R., Parise, S., & Weiss, L. M. (2007). The role of networks in organizational change. *McKinsey Quarterly*.
- Cross, R., Parker, A., & Borgatti, S. P. (2009). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25–46.
- Cross, R., Parker, A., & Prusak, L. (2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 3(2), 100–120.
- Cyfert, S., Dyduch, W., Latusek-Jurczak, D., Niemczyk, J., & Sopińska, A. (2014). Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębniania, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, 161, 37–49.
- Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego.
- Czakon, W. (2008). Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania. *Przegląd Organizacji*, 9, 7–9.
- Czakon, W. (2011). Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 11, 3–6.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Wolters Kluwer Polska.
- Czakon, W. (2013). Splątanie gospodarki. W W. Czakon & M. Wojewoda (Red.), *Być, mieć czy władać (Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Vol. 49, No 4, s. 17–26)*.
- Daniels, M. E., & Wu, F. (2024). No comments (from you): Understanding the interpersonal and professional consequences of disabling social media comments. *Journal of Marketing*, 88(6), 121–139. <https://doi.org/10.1177/00222429241252842>
- Dar, I. A., Gani, A., & Parrey, S. H. (2025). Measurement model for social capital: Extending social capital in internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 23, 224–243. <https://doi.org/10.1007/s10843-024-00355-8>



- Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659–669. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318925>
- Diefenbach, S., & Anders, L. (2022). The psychology of likes: Relevance of feedback on Instagram and relationship to self-esteem and social status. *Psychology of Popular Media*, 11(2), 196–207. <https://doi.org/10.1037/ppm0000360>
- Do, H., Nguyen, B., & Dao, M. (2026, in press). Social capital and SME innovations: The importance of knowledge combination and customer demands. *Small Business Economics*, 66, 323–360. <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01105-3>
- Doan, H. Q., Masciarelli, F., Prencipe, A., & Vu, N. H. (2023). Social capital and firm performance in transition economies. *Eurasian Business Review*, 13, 751–780. <https://doi.org/10.1007/s40821-022-00227-y>
- Dziewanowska, K. (2012). *Relacje i lojalność klientów w marketingu*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Edelman, D., Singer, M., & Bekchanova, A. (2023). Competing on customer journeys. Conference proceedings from: Perspective is Everything by Rory Sutherland.
- Enemark, D., McCubbins, M. D., & Weller, N. (2014). Knowledge and networks: An experimental test of how network knowledge affects coordination. *Social Networks*, 36, 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2013.05.003>
- Ghi, T. N., Trung, N. T., Long, N. T., & Dat, N. H. A. (2024). Social capital and entrepreneurial performance of SMEs: The mediating role of access to entrepreneurial resources. *Management Systems in Production Engineering*, 32(1), 45–53. <https://doi.org/10.2478/mspe-2024-0005>
- Gnyszka, M. (2017). *Networking nie działa i co musisz zrobić by to zmienić*. OnePress.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Gregor, B., & Kalińska-Kula, M. (2020). *Handel internetowy – Perspektywa e-konsumenta*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8220-131-4>
- Hassan, H. M. K., Igel, B., & Shamsuddoha, M. (2022). Entrepreneurship education and social entrepreneurial intentions: The mediating effects of entrepreneurial social



- network. *Frontiers in Psychology*, 13, 860273.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.860273>
- Hatala, J. P., & Lutta, J. G. (2009). Managing information sharing within an organizational setting: A social network perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 5–33. <https://doi.org/10.1002/piq.20036>
- Hazzam, J., Wilkins, S., Singh, B., & Ibrahim, B. (2024a). The drivers and outcomes of postgraduate students' adoption and use of LinkedIn Learning. *Innovations in Education and Teaching International*, 1–16.  
<https://doi.org/10.1080/14703297.2024.2346549>
- Hazzam, J., Wilkins, S., Southall, C., & Ibrahim, B. (2024b). The influence of LinkedIn group community on postgraduate student experience, satisfaction, and grades. *Computers & Education*, 216, 105052. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.105052>
- Healy, M., Cochrane, S., Grant, P., & Basson, M. (2023). LinkedIn as a pedagogical tool for careers and employability learning: A scoping review of the literature. *Education + Training*, 65(1), 106–125. <https://doi.org/10.1108/ET-01-2022-0004>
- IAB Polska. (2025). Raport targetowanie kampanii reklamowej. IAB Polska.
- Jantsch, J. (2011). Siła pozytywnych opinii. Jak efektywnie wykorzystać najlepszy kanał informacyjny do reklamy Twojej firmy. MT Biznes.
- Joshi, A. W. (2009). Continuous supplier performance improvement: Effects of collaborative communication and control. *Journal of Marketing*, 73(1), 133–150.  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.133>
- Kang, J., Yoon, J., Park, E., & Han, J. (2022). Why tag me? Detecting motivations of comment tagging in Instagram. *Expert Systems with Applications*, 202, 117171.  
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.117171>
- Kiepas, A. (2020). Człowiek w świecie procesów cyfryzacji – współczesne wyzwania i przyszłe skutki. *Filozofia i Nauka. Studia Filozoficzne i Interdyscyplinarne*, 8(1), 155–174. <https://doi.org/10.37240/FiN.2020.8.1.9>
- Klimas, P. (2011). Sukces sieci międzyorganizacyjnej. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 4/3, 83–91.



- Kohout, S., Kruikemeier, S., & Bakker, B. N. (2023). May I have your attention, please? An eye tracking study on emotional social media comments. *Computers in Human Behavior*, 139, 107495. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107495>
- Krupski, R. (2012). Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego. *Przegląd Organizacji*, 4, 3–7.
- Krzakiewicz, K., & Cyfert, S. (2013). The network concept of strategic management and its limitations. *Management*, 17(1), 19–30. <https://doi.org/10.2478/manment-2013-0002>
- Krzemińska, I. (2022). Automatic data-based personality assessment as a method of electronic services auto-personalisation (Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu). <https://bip.ue.poznan.pl/download/attachment/1325/rozprawa-doktorska-mgr-i-krzeminskiej.pdf>
- Krzemińska, I., & Rzeźnik, J. (2021). Personality-based lexical differences in services adaptation process. *Technium Romanian Journal of Applied Sciences and Technology*, 3, 61–73. <https://doi.org/10.47577/technium.v3i.2323>
- Kuksa, I., Skinner, M., Fisher, T., & Kent, T. (2022). Delivering personalised, digital experience. W *Understanding personalisation: New aspects of design and consumption* (ss. 67–87). Elsevier Science & Technology. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822442-7.00007-X>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2nd ed.). SAGE.
- Leung, F. F., Gu, F. F., Li, Y., Zhang, J. Z., & Palmatier, R. W. (2022). Influencer marketing effectiveness. *Journal of Marketing*, 86(6), 93–115. <https://doi.org/10.1177/00222429221102889>
- López-Carril, S., Glebova, E., Bae, D., & González-Serrano, M. H. (2025). Social media as a teaching-learning tool to enhance students' professional profile: The case of LinkedIn. *European Journal of Education*, 60(1), e12862. <https://doi.org/10.1111/ejed.12862>
- Mahrakani, N., Shammot, M., Nusairat, N., Zamil, A., & Areiqat, A. (2021). Effectiveness of marketing communication: A social marvel in the contemporary commercial center. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(Special Issue 1), 1–13.
- McChesney, J., & Foster, L. (2024). Is it #okaytosay I have anxiety and depression? Evaluations of job applicants who disclose mental health problems on LinkedIn.



- Journal of Business and Psychology, 39(3), 779–795. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09907-6>
- Micu, A., Micu, A., Geru, A., Căpățînă, A., & Muntean, M. (2021). The impact of artificial intelligence use on e-commerce in Romania. *Amfiteatru Economic*, 23(56), 150–165. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/56/150>
- Moczyłowska, J. M., Korombel, A., & Bitkowska, A. (2017). *Relacje jako kapitał organizacji*. Wydawnictwo Difin.
- Mora Cortez, R., & Ghosh Dastidar, A. (2022). A longitudinal study of B2B customer engagement in LinkedIn: The role of brand personality. *Journal of Business Research*, 145, 92–105. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.086>
- Mora Cortez, R., Johnston, W. J., & Ghosh Dastidar, A. (2023). Managing the content of LinkedIn posts: Influence on B2B customer engagement and sales? *Journal of Business Research*, 155, 113388. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113388>
- Novianty, N., & Wibowo, S. (2023). Proposed integrated marketing communications strategy to increase brand awareness and sales of women apparel: Hijab Sabine. *International Journal of Current Science Research and Review*, 6(6), 3754–3771. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-I6-66>
- OpenAI. (2026). ChatGPT (GPT-5.5 Pro) [Duży model językowy]. <https://chatgpt.com/>  
Pobrano 16 czerwca 2026 roku.
- Paletko, T. (2025). Sztuczna inteligencja w marketingu cyfrowym – przykłady badań, zastosowań i perspektywy rozwoju. *Zarządzanie w Kulturze*, 26(2), 186–201. <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.25.011.19999>
- Pathak, S., & Kaur, A. (2025). Mapping the intersection of digitalization and social entrepreneurship: A systematic literature review using the TCCM framework. *Future Business Journal*, 11, 144. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00565-z>
- Pena, L., Curado, C., & Oliveira, M. (2022). The contribution of LinkedIn use to career outcome expectations. *Journal of Business Research*, 144, 788–796. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.047>
- Perreault, D., & McCarthy, E. J. (2002). *Basic marketing: A global-managerial approach*. McGraw-Hill Education.



- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.
- Satar, M., Alharthi, S., Asad, M., Alenazy, A., & Asif, M. U. (2024). The moderating role of entrepreneurial networking between entrepreneurial alertness and the success of entrepreneurial firms. *Sustainability*, 16(11), 4535. <https://doi.org/10.3390/su16114535>
- Shan, T., & Tian, X. (2022). The effects of social capital on entrepreneurial resilience of SME from China: A moderated mediation model of entrepreneurial passion and Confucian traditional golden-mean thinking. *Frontiers in Psychology*, 13, 961824. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.961824>
- Smith, S. A., & Watkins, B. (2023). Millennials' uses and gratifications on LinkedIn: Implications for recruitment and retention. *International Journal of Business Communication*, 60(2), 560–586. <https://doi.org/10.1177/2329488420973714>
- Sundström, M., Alm, K. H., Larsson, N., & Dahlin, O. (2021). B2B social media content: Engagement on LinkedIn. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(3), 454–468. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2020-0078>
- Szymański, W. (2024). *Analiza i ocena procesu budowy zaufania do marki w branży e-commerce*. Wydawnictwo Newslne.
- Turniak, G., & Wendt, R. (2016). *Profesjonalny networking, kontakty, które procentują*. Wydawnictwo Eurograf.
- Usera, D., & Durham, N. (2025). What predicts engagement on LinkedIn? Engagement-boosting strategies for professionals. *Business and Professional Communication Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/23294906251336710>
- Usera, D., Cox, S., & Walker, L. (2024). What topics do LinkedIn users post about? And which ones maximize engagement? SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4959114>
- Velasco, C., Reinoso-Carvalho, F., Escobar, F. B., Gustafsson, A., & Petit, O. (2024). Paradoxes, challenges, and opportunities in the context of ethical customer experience management. *Psychology and Marketing*. <https://doi.org/10.1002/mar.22069>
- Veltri, G., Lupiáñez-Villanueva, F., Folkvord, F., Theben, A., & Gaskell, G. (2023). The impact of online platform transparency of information on consumers' choices. *Behavioural Public Policy*, 7(1), 55–82. <https://doi.org/10.1017/bpp.2021.13>





- Vijay, S. G., & Mookerjee, A. (2026). Entrepreneurs and social media: A personality-driven deep dive. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 5(1), 109–122.  
<https://doi.org/10.1108/IRJMS-03-2025-0041>
- Vu, P. M., Van Binh, T., & Duong, L. N. K. (2023). How social capital affects innovation, marketing and entrepreneurial orientation: The case of SMEs in Ho Chi Minh (Vietnam). *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, 81.  
<https://doi.org/10.1186/s13731-023-00350-8>
- Wang, R., Zhou, H., & Wang, L. (2022). The influence of psychological capital and social capital on the entrepreneurial performance of the new generation of entrepreneurs. *Frontiers in Psychology*, 13, 832682. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.832682>
- Wies, S., Bleier, A., & Edeling, A. (2023). Finding Goldilocks influencers: How follower count drives social media engagement. *Journal of Marketing*, 87(3), 383–405.  
<https://doi.org/10.1177/00222429221125131>
- Wójtowicz, A., & Miłosz, M. (2021). Analiza porównawcza sklepów internetowych. *JCSI - Journal of Computer Sciences Institute*, 20, 20–27. <https://doi.org/10.35784/jcsi.2657>
- Xie, G., Wang, L., & Lee, B. (2021). Understanding the impact of social capital on entrepreneurship performance: The moderation effects of opportunity recognition and operational competency. *Frontiers in Psychology*, 12, 687205.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.687205>
- Yang, H.-P., Chan, T. K. H., Tran, H.-A., Nguyen, B., & Lin, H. (2024). See it, share it: What makes social media content viral in the higher education context? The power of positive affective content. *Information Technology & People*.  
<https://doi.org/10.1108/ITP-02-2023-0126>
- Zuboff, S. (2023). The age of surveillance capitalism. W W. Longhofer & D. Winchester (Red.), *Social Theory Re-Wired* (ss. 203–213). Routledge.



## **Spis tabel**

**Tabela 2.1. Klasyfikacja metod algorytmicznych sztucznej inteligencji oraz ich operacjonalizacja w procesach personalizacji i matchmakingu**

**Tabela 2.2. Wielopoziomowa analiza determinantów globalizacji sieci kontaktów w ujęciu szans rozwojowych oraz barier kulturowych**

**Tabela 2.3. Klasyfikacja i charakterystyka kluczowych kompetencji przyszłości w networkingu biznesowym**

**Tabela 3.1. Charakterystyka próby badawczej**

**Tabela 3.2. Klasyfikacja i wymiar operacyjny działań networkingowych liderów**

**Tabela 3.3. Klasyfikacja i charakterystyka zjawisk patologicznych w networkingu biznesowym**

**Tabela 3.4. Wielopoziomowa konceptualizacja skuteczności w networkingu biznesowym**

**Tabela 3.5. Klasyfikacja i operacjonalizacja kluczowych wskaźników efektywności (KPI)**

**Tabela 3.6. Interpretacyjna ocena założeń badawczych**



## Spis załączników

Załącznik 1. Materiał empiryczny: wywiady z liderami grup networkingowych

