

# Zbigniew Olesiński

---

## Przyczynek do teorii zarządzania międzyorganizacyjnego

---

Problemy Zarządzania 13/1 (1), 118-132

---

2015

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Przyczynek do teorii zarządzania międzyorganizacyjnego

Nadesłany 23.08.14 | Zaakceptowany do druku 16.11.14

**Zbigniew Olesiński\***

Tezą artykułu jest, że zarządzanie międzyorganizacyjne rozwinęło się żywiołowo, drogą prób i błędów na przestrzeni setek lat doświadczeń ludzkości. Celowa jest więc przede wszystkim analiza historyczna procesu przejawiania się zarządzania międzyorganizacyjnego, które prowadzi do powstawania relacji międzyorganizacyjnych, a te z kolei mogą prowadzić do powstawania sieci relacji międzyorganizacyjnych. Istotną właściwością sieci międzyorganizacyjnych jest wzajemne oddziaływanie relatywnie dużej grupy organizacji (kilkanaście, kilkadziesiąt), w tym różnych rodzajów organizacji, tak jak występuje to w opisanych przez M.E. Portera klastrach.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie międzyorganizacyjne, sieci relacji międzyorganizacyjnych, klastry, kapitał intelektualny.

## A contribution to the theory of inter-organizational management

Submitted 23.08.14 | Accepted 16.11.14

The thesis of the article is that the inter-organizational management has developed spontaneously, by trial and error over hundreds of years of the mankind experience. Thus, above all, a historical analysis of the process of the inter-organizational management manifestation is crucial. Inter-organizational management leads to the formation of inter-organizational relations that may lead to the formation of inter-organizational relation networks. An important characteristic of inter-organizational networks is the interaction of a relatively large group of organizations (dozen or several dozen), including various types of organizations, as it is described by the ME Porter's clusters.

**Keywords:** inter-organizational management, inter-organizational relation networks, clusters, intellectual capital.

**JEL:** M00, M03

---

\* **Zbigniew Olesiński** – prof. dr hab., Akademia Finansów i Biznesu Vistula.

Adres do korespondencji: Akademia Finansów i Biznesu Vistula, ul. Bracka 18 m 3A, 00-028 Warszawa;  
e-mail: zbigniew\_olesinski@op.pl.

## 1. Wstęp

Tradycyjnie nauka o organizacji i zarządzaniu zajmowała się organizacją przemysłową i procesami zachodzącymi w jej wnętrzu. W krajach gospodarki rynkowej reszta zależała od mechanizmów rynku, koniunktury, konkurencji itp., a w krajach gospodarki nierynkowej zależała od określonych wymogów administracyjnych. Obecnie otoczenie jest fenomenem dynamicznym, zmiennym, modyfikowanym przez turbulentną, burzliwą rzeczywistość społeczną i ekonomiczną, modyfikowaną przez polityków i poszczególne siły społeczne (związki zawodowe, konsumenci) i polityczne (partie polityczne). Szczególną inspiracją jest praca profesora Witolda Morawskiego „Konfiguracje globalne, struktury, instytucje, agencje” (Morawski, 2009), w której przedstawiony jest mechanizm wzajemnego oddziaływania struktur, instytucji i agencji. Jeśli w uproszczeniu przyjmiemy tożsamość agencji i organizacji, to poszukiwać będą mechanizmu wzajemnego oddziaływania organizacji (agencji) i struktur, co kreuje instytucje, które są punktem odniesienia dla zarządzania międzyorganizacyjnego. Właściwa wydaje się adaptacja metod i procedur wyjaśniania socjologicznych do wyjaśniania funkcjonowania organizacji i ich zmian i w tym kontekście poszukiwania odpowiednich metod menedżerskich. Istotne jest, żeby dostrzegać relacje różnych grup organizacji w sieciach i mieć na uwadze znaczenie tej współpracy dla wzrostu konkurencyjności, innowacyjności i kapitału intelektualnego.

Tezą artykułu jest to, że zarządzanie międzyorganizacyjne rozwinęło się żywiołowo, drogą prób i błędów, w opozycji do koordynacji rynkowych i koordynacji hierarchicznych. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na korzyści wynikające z większego niż dotąd zainteresowania się przez menedżerów wpływem otoczenia organizacji na jej funkcjonowanie i wypracowanie sposobów postępowania, by jak najlepiej wykorzystać dla dobra organizacji możliwości stworzone przez to otoczenie. Celem poszukiwań menedżerskich jest zwiększenie sprawności struktur hierarchicznych przez decentralizację i zarządzanie horyzontalne oraz zmniejszenie organizacji hierarchicznych dla nadania im większej sprawności i elastyczności przez outsourcing. Zarządzanie międzyorganizacyjne ściśle związane jest z teorią grom (klastrów) i teorią sieci. W dostrzeżeniu zależności kształtujących się w gronach szczególne zasługi ma M.E. Porter (Porter, 1990, s. 5). Zwraca on uwagę na historyczne i społeczne uwarunkowania kształtowania się grom. Jednoznacznie i mocno akcentuje właściwość grom, którą jest współpraca różnych grup organizacji.

## 2. Granice organizacji

Organizację tworzy „Grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów” (Griffin, 1996, s. 35). Definicja krótka i klarowna w podręczniku, który

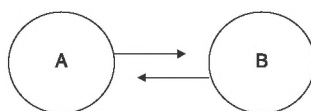
jest poświęconym współczesnym menedżerom. Brak jest w nim spojrzenia historycznego, a w czasach współczesnych nauka o organizacji i zarządzaniu, która powstała u zarania XX wieku, ulega szybkim zmianom. Zasadniczym wyzwaniem stają się fundamentalne zmiany struktury gospodarki i proces globalizacji.

Nauka o organizacji i zarządzaniu ukształtowała się w cieniu fabrycznych kominów, w ówczesnych krajach wysoko rozwiniętych, przede wszystkim w USA, gdzie dominował przemysł, stąd w naturalny sposób problematyka tej nauki koncentrowała się na problemach menedżerskich przemysłu. Sytuacja zmienia się w drugiej połowie XX wieku, kiedy to w gospodarce krajów wysoko rozwiniętych zaczynają dominować usługi. Rozwiązania menedżerskie znajdują zastosowanie w bankach, firmach ubezpieczeniowych, ale też szpitalach czy w szkołach wyższych. Specjaliści od organizacji i zarządzania nadal jednak koncentrują swoją uwagę na zakładach przemysłowych, co jest zawężaniem możliwości zarządzania. Zdaniem Bohdana Glińskiego i Andrzeja Zawisłaka przełom wprowadzony do podręcznika R.W. Griffina jest zwróceniem uwagi na otoczenie przedsiębiorstwa; jest tam między innymi mowa o władzach lokalnych, związkach zawodowych, właścicielach (Gliński i Zawisłak, 1996, s. 22).

W rzeczywistości, posługując się analizą historyczną, można stwierdzić, że organizacja i zarządzanie kształtuje się na przestrzeni tysiącleci jako praktyczna forma zwiększenia efektów ludzkiego działania. Działanie w grupie stwarza możliwość specjalizacji, ze względu na predyspozycje poszczególnych osobników wykonują oni prace, które robią lepiej niż inni. Szczególnie silniejszy osobnik jest bardziej predestynowany do pokierowania innymi; rodzi się władza. Specjalizacja i władza kształtują się w organizacji i odwrotnie, specjalizujący się ludzie tworzą coraz bardziej złożoną organizację. W praktyce działania grupy ludzi tworzy się hierarchia. Stabilizuje ona rozwój tworzących się specjalizacji, równocześnie jednak trwale społecznie preferuje określonych ludzi, przy równoczesnym ograniczaniu możliwości działań innych ludzi. Hierarchia stwarza pewne możliwości wzrostu efektywności działania organizacji, ale równocześnie – poprzez wspomniane wcześniej ograniczenia – ogranicza pewne inne możliwości wzrostu efektywności. Zasada racjonalności powoduje, że tak długo umacnia się hierarchia w danej organizacji, jak długo korzyści są większe niż straty. Niestety, istnieją też granice racjonalności, których trzy wymienia A.M. Zawisłak (1975). Nasilający się kryzys organizacji pod groźbą jej rozpadu wymusza zmiany. Konieczne zmiany na ogół powodują powściągliwe reakcje znacznej części członków kierownictwa i szeregowych członków (Greiner, 1972, s. 37).

Historycznie rzecz ujmując, ograniczenia rozwoju organizacji hierarchicznych były znaczne, bowiem dla prawidłowego funkcjonowania organizacji konieczne jest utrzymywanie trwałych relacji, co jest ograniczone chociażby rozproszeniem przestrzennym członków organizacji. W związku z powyższym

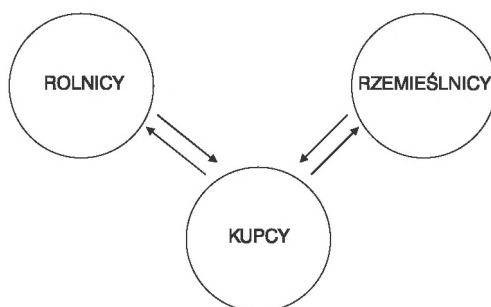
tworząca się i działająca dana organizacja relatywnie często spotykała się z innymi, na ogół podobnymi organizacjami. Rysunek 1 przedstawia schemat takiego spotkania. Od zarania ludzkości owe spotkania próbowano instytucjonalizować, aby nadać im racjonalny sens. Takim najstarszym regulatorem było przyjęcie określonych zwyczajów, obyczajów, a w ich następstwie określonych norm. W miarę rozwoju gospodarczego ludzkości i przejścia do osiadłego trybu życia, w miarę pojawiania się w danych grupach ludzi nadwyżek pewnych dóbr tworzy się rynek jako miejsce wymiany tych dóbr. Rozwój wymiany przyspiesza powstanie i rozwój handlu, tworzą się też grupy ludzi specjalizujące się w handlu.



A, B – dane organizacje

Rys. 1. Kształtowanie się relacji międzyorganizacyjnych. Źródło: opracowanie własne.

Początkowo dość podobne organizacje, jak A i B w rysunku 1, ulegają zróżnicowaniu; tworzą się różne rodzaje organizacji. Relacje między rolnikami i kupcami oraz między kupcami i rzemieślnikami w dużym stopniu mają charakter rynkowy. Nabywca decyduje się na wymianę danej ilości rzeczy na daną ilość drugiej rzeczy na podstawie umowy. O ilości wymiany decyduje rynek. Obok danego sprzedawcy stoi drugi sprzedawca, a naprzeciw nich grupa kupujących. Obie strony podejmują decyzje o stosunku ilościowym wymiany. Zachowania rynkowe podlegają określonym regulacjom prawnym jako weryfikacja jakości rzeczy podlegającej wymianie, weryfikacja miary rzeczy itd. Podlega też regulacji sam proces wymiany, jak wnoszenie



Rys. 2. Różnicowanie się relacji międzyorganizacyjnych. Źródło: opracowanie własne.

opłat za możliwość dokonania transakcji itd. Wynikłe stąd spory rozstrzygane są przez sądy. Pierwotnie władza sądownicza przypadła władcy, z czasem wyodrębniły się sądy i ukształtowała się odpowiednia procedura sądownicza.

### 3. Gry organizacyjne

Analizując kształtowanie się relacji międzyorganizacyjnych, należy wskazać na metodę gry organizacyjnej. A.K. Koźmiński i A.M. Zawisłak (1982) postrzegają grę o sumie niezerowej, czyli wygrana jednego z uczestników nie jest przegraną innego, gdyż i on może osiągnąć określone korzyści. W rezultacie gry wzrasta efektywność wszystkich uczestniczących w niej organizacji. „Gra organizacyjna jest systemem gry sterowanej. Sterowanie zmierza po pierwsze do zapewnienia jej ciągłości, po drugie do sformułowania norm sterowania, czyli pożądaných efektów gry, po trzecie do ustanowienia i wymuszania postrzegania przez uczestników reguł gry, zarówno formalnych, jak nieformalnych, wreszcie po czwarte do zapewnienia elementom sterującym odpowiedniego potencjału energetycznego, czyli zasobów materialnych uprawnień i siły społecznego wpływu umożliwiających realizację wymienionych poprzednio zachowań” (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011, s. 69).

Przykładem takiej umowy kontraktu jest gra na giełdzie. Giełda jest instytucją, gdzie istnieje możliwość równoczesnego spotkania wielu sprzedających i wielu kupujących, co pozwala lepiej wyznaczyć cenę równowagi niż na małych rynkach lokalnych. Koncentrację popytu i podaży można osiągnąć poprzez standaryzację przedmiotu obrotu (na przykład papiery wartościowe – giełda finansowa, surowce i płody rolne – giełda towarowa). Dawniej koncentracja popytu i podaży wymagała fizycznej obecności uczestników rynku w miejscu zawierania transakcji, obecnie dzięki rozwojowi technik porozumiewania się na odległość, koncentracja ta może być osiągana przez łącza telekomunikacyjne. Z kolei podstawą finansowej oceny projektu inwestycyjnego jest budżet inwestycyjny, czyli plan przepływów pieniężnych. Inwestycje rzeczowe jako przedsięwzięcia długookresowe są obarczone dużym stopniem niepewności, dlatego tak istotne znacznie w ocenie projektów inwestycyjnych ma analiza ryzyka. W praktyce przedsiębiorcy stosują równocześnie kilka metod oceny ryzyka, łącznie składających się na efektywność zakupów czy projektów inwestycyjnych, a następnie porównują uzyskane wyniki i dopiero na tej podstawie podejmują ostateczną decyzję.

W celu zmniejszenia ryzyka firmy podejmujące duże inwestycje, jak budowa autostrady – tworzą konsorcjum; jest to forma współdziałania przedsiębiorstw, banków, towarzystw ubezpieczeniowych, najczęściej oparta na umowie cywilno-prawnej. Konsorcja tworzą także banki zawierające porozumienie o udzieleniu dużego kredytu. Towarzystwa ubezpieczeniowe wspólnie ubezpieczające obiekt o znacznej wartości (na przykład rafinerię), tworzą konsorcja ubezpieczeniowe, co pozwala zmniejszyć indywidualne

zaangażowanie finansowe poszczególnych podmiotów oraz rozłożyć między nimi ryzyko.

W wypadku utrzymywania się relacji między dwoma rodzajami organizacji w dłuższym okresie powstają przesłanki do instytucjonalizacji tej wymiany przez negocjacje. Zasadniczo negocjacje zakładają równość partnerów. Dla umocnienia tej przesłanki w latach dziewięćdziesiątych XX wieku w Ministerstwie Pracy USA, w Biurze Międzynarodowych Stosunków Pracowniczych i w Biurze Stosunków Pracowniczo-Kierowniczych opracowano koncepcję negocjowania metodą interesów. Ogólnie można podejście to scharakteryzować jako koncyliacyjne, oparte na interesach drugiej strony, którą postrzega się jako partnera w rokowaniach. Rezultatem negocjowania metodą interesów powinny być (Gieorgica 1997, s. 18):

- twórcze rozwiązania, które są korzystne dla organizacji jako całości,
- trwałe rozwiązania motywujące każdego do ich utrzymania,
- lepsze stosunki między stronami.

Istotą zarządzania międzyorganizacyjnego jest zawarcie kontraktu, umowy między zasadniczo równymi stronami, a nie jak w strukturach zhierarchizowanych wydanie polecenia przez przełożonego. Przełożony może wziąć pod uwagę opinie i postulaty podwładnych, ale zasadniczo nie musi, a w wojsku czy innych tego typu organizacjach zasadniczo nie wchodzi to w grę. Umowa jest czynnością prawną polegającą na zgodnym oświadczeniu dwóch lub więcej stron złożonym w celu wywołania określonych skutków. Umowy mają istotne znaczenie w procesach gospodarczych, ponieważ stanowią źródło powstania i kształtowania określonych zobowiązań. Umowy dotyczą zmiany właściciela rzeczy lub nieruchomości (sprzedaży, dzierżawy, najmu). Dotyczyć mogą spraw finansowych, jak pożyczka, przelew, darowizna itp. Za pomocą umów regulowane są stosunki pracy. Na mocy umowy o pracę pracownik zobowiązuje się do świadczenia pracy oznaczonego rodzaju w określonym miejscu i czasie na rzecz drugiej strony za określonym wynagrodzeniem. W stosunkach między państwami istotne znaczenie mają umowy międzynarodowe. Stają się one ważnym instrumentem współdziałania międzynarodowego.

W wypadku powstawania sporów między równoprawnymi partnerami pojawia się idea rozstrzygnięcia ich nie przez scentralizowane, ociężałe i zbiurokratyzowane sądy powszechne będące elementem scentralizowanego państwa, lecz przez sądownictwo polubowne – arbitraż. Procedurą podobną do arbitrażu międzynarodowego jest arbitraż gospodarczy. W takim arbitrażu rozstrzygnięcie następuje przez osoby wskazane przez każdą ze stron; osoby te powołują superarbitra. W Polsce Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych zawiera katalog środków prawnych przewidzianych w celu rozwiązywania zbiorowych sporów pracy oraz ustanawia kolegia arbitrażu społecznego, którym powierzono ich rozstrzygnięcie<sup>1</sup>.

Powtarzające się sytuacje współpracy prowadzą do instytucjonalizacji poprzez kształtowanie zwyczajów, obyczajów i norm dla ich regulacji w celu

zapewnienia bezpieczeństwa stronom wymiany czy umowy. Menedżerowie tworzą programy lojalnościowe obowiązujące obie strony relacji, kodeksy dobrych praktyk, co wiedzie do powstania takich specyficznych zachowań menedżerskich jak CRM, czyli zarządzanie relacjami z klientami.

Typy rozwiązań	Opis
1. Organizacyjne i personalne	Jednostki organizacyjne lub funkcjonalne, których obowiązkiem jest zarządzanie i koordynowanie działaniami związanymi z aliansem (menedżer aliansu, wiceprezes, departament ds. aliansów)
2. Oparte na narzędziach	Narzędzia zawierające instrukcje rozwiązań problemów na różnych etapach cyklu życia aliansu (protokół doboru partnera, wspólne planowanie biznesu, skodyfikowane najlepsze praktyki)
3. Szkolenie	Wewnętrzne lub zewnętrzne programy związane ze zrozumieniem i odpowiedzialnością za aliansy (szkolenie wewnętrzne, trening zarządzania międzykulturowego, szkolenie ekspertów zewnętrznych)
4. Wsparcie strony trzeciej	Dostarczanie wyspecjalizowanej wiedzy, dotyczącej np. zarządzania konfliktem, aspektów prawnych, finansowania czy zarządzania aliansami (konsultanci, eksperci, mediatorzy)
5. Relacyjne	Zaufanie, wzajemne zobowiązania, normy społeczne, reputacja

Tab. 1. Typy rozwiązań problemu zarządzania międzyorganizacyjnego. Źródło: W. Czakoń. (2014). Zarządzanie międzyorganizacyjne jako kompetencja przedsiębiorstwa. W: A.K. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak (red.). *Redakcje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, s. 212.

Wykaz przedstawionych praktyk rozwijających się dynamicznie w ostatnim okresie wiedzie do konkluzji o rozwoju instytucjonalizacji relacji międzyorganizacyjnych i do zaistnienia przesłanki powstania zarządzania międzyorganizacyjnego i sposobów rozwiązywania problemów z tym związanych. Wykaz typów rozwiązań problemów zarządzania międzyorganizacyjnego, opracowany przez W. Czakoń, zawiera tabela 1. Przedstawiona typologia może stanowić dogodny punkt wyjścia do konceptualizacji teorii zarządzania międzyorganizacyjnego.

#### 4. Sieci i klastry

Współpracujące w danym środowisku organizacje tworzą sieci relacji międzyorganizacyjnych. Relatywnie najwcześniejszą refleksją naukową w tym zakresie była praca A. Marshalla „Zasady ekonomii” (Marshall, 1890). Opracował on koncepcję dystryktu przemysłowego (*industrial districts*), który rozumiał jako skoncentrowane przestrzennie skupisko wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw jednego bądź pokrewnych sektorów, w ramach którego w toku funkcjonowania tych przedsiębiorstw w rezultacie owego powiązania generowana jest pewna dodatkowa synergia.



W szerszym zakresie środowisko naukowe zwróciło uwagę na fenomen klastrów po publikacji M.E. Portera „O konkurencyjnej przewadze narodów” (Porter, 1990). W pracy tej M.E. Porter jednoznacznie podkreślił, że prezentuje pewną teorię wyrosłą z badań empirycznych. Teoria ta dotyczyła wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw przez wzrost innowacyjności. Szczególnie sprzyjających warunków dla wzrostu innowacyjności M.E. Porter upatrywał w klastrach (gronach). Sam M.E. Porter wskazuje prace P. Krugmana (1986) i M. Enright (1993), które – jego zdaniem – przyczyniły się do powstania teorii klastrów. „Grono jest to znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca. Geograficzny zasięg grona może obejmować jedno miasto lub stan, cały kraj, a nawet grupę sąsiednich krajów. Grona mają różną postać w zależności od ich głębi i wyrafinowania. Jednakże większość z nich obejmuje firmy produkujące wyroby finalne lub usługowe, dostawców wyspecjalizowanych środków produkcji, części maszyn i usług, instytucje finansowe oraz firmy w pokrewnych sektorach. W skład gron często wchodzi firmy zaliczające się do sektorów w dalszej części łańcucha wartości (to znaczy kanały dystrybucji albo klienci), producenci komplementarnych wyrobów, jednostki tworzące wyspecjalizowaną infrastrukturę, instytucje rządowe i pozarządowe zapewniające specjalistyczne szkolenie, oświatę, informacje, badania i pomoc techniczną (takie jak uniwersytety, ośrodki naukowe, jednostki szkolenia zawodowego) oraz agencje normalizacyjne. Agencje rządowe, które wywierają znaczący wpływ na dane grono, mogą być uznawane za jego część. Na koniec, wiele gron obejmuje stowarzyszenia branżowe i inne zbiorowe instytucje prywatne wspomagające członków grona” (Porter, 2001, s. 248). Sądzę, że M.E. Porter jednoznacznie wskazuje na wzajemne relacje organizacji różnych rodzajów, a w konsekwencji wyraźnie na społeczny, socjologiczny aspekt funkcjonowania gron.

M.E. Porter umieszcza teorię gron między teorią konkurencji a teorią sieci: „teoria grona jest (...) sposobem ściślejszego połączenia teorii sieci, teorii kapitału społecznego i teorii zaangażowania obywatelskiego z konkurencją gospodarczą i powodzeniem ekonomicznym oraz ich rozszerzenia. Teoria grona wskazuje, kto powinien znajdować się w sieci, w jakie wchodzić stosunki i dlaczego. Grona są nowym sposobem badania mechanizmów, poprzez które sieci, kapitał społeczny i zaangażowanie obywatelskie wpływają na konkurencję i na wyniki rynkowe” (Porter, 2001, s. 283). M.E. Porter jednoznacznie wskazuje, że „grono jest odmianą sieci” (Porter, 2001, s. 283) oraz że teoria grona jest pomostem między teorią sieci i konkurencji (Porter, 2001, s. 283). Wskazuje też na prekursorów badań sieci: M. Granovettera (1985), N. Noria (1992), C. Perrowa (1992), R.D. Putnama, R. Leonardiego i R.Y. Nanettiego (1991), F. Fukuyamę (1995), D. Hentona, J. Melvilla i K. Walesha (1997), R. Burta (1997), oraz B. Harrisoma i M. Weissa (1998). Z kontekstu jednoznacznie wynika, że sieci międzyorganizacyjne

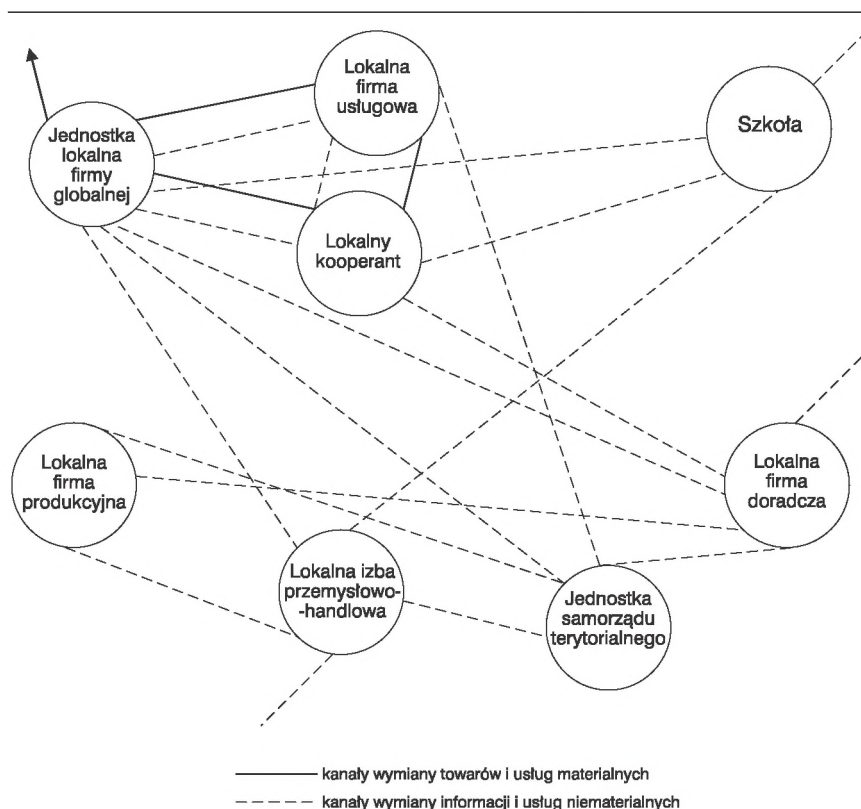
Cechy	Forma koordynacji działalności gospodarczej		
	rynek	hierarchia	sieć
Postawa normatywna	Kontrakt, prawo własności	Relacje oparte na umowie o zatrudnieniu	Uzupełniające się potencjały, silne strony
Sposoby komunikacji	Cena	Procedury	Relacje
Metody rozwiązywania konfliktów	Spór o ocenę, odwoływanie się do sądu o wyegzekwowanie warunków umowy	Decyzje administracyjne, nadzór	Normy wzajemności i dbanie o reputację
Stopień elastyczności	Wysoki	Niski	Średni
Stopień zaangażowania stron	Wysoki	Od średniego do wysokiego	Od średniego do wysokiego
Atmosfera relacji	Precyzja i/lub podejrzenie	Formalna/biurokratyczna	Otwartość nastawienie na obustronne korzyści
Preferencje lub wybór relacji łączących strony	Niezależność	Zależność	Współzależność
Obecność elementów innych typów transakcji	Powtarzające się transakcje handlowe  Kontrakty jako hierarchiczne dokumenty	Nieformalna organizacja  Cechy podobne do rynku; centra zysków, ceny transferowe	Obecność hierarchii  Wiek partnerów  Formalne zasady

Tab.2. Porównanie form koordynacji działalności gospodarczej w ramach rynku, hierarchii i sieci. Źródło: Powell, W.W. (1990). *Neither Market nor Hierarchy: Network Form of Organization. Research in Organizational Behavior*, 12, s. 300; za: A.K. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak (2011). *Rozwój teorii organizacji*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, s. 12.

działają jak klastry, składają się z różnych rodzajów organizacji, dobrowolnie przyłączają się do sieci i dobrowolnie występują z sieci. Jasne jest, że sieci nie spełniają pewnych wymogów klastrow, takich jak chociażby stopień integracji, stopień trwałości itd.

Rysunek 3 przedstawia schemat współpracy międzyorganizacyjnej ośmiu organizacji. Podmiotami gospodarczymi są „jednostka lokalna firmy globalnej”, „lokalna firma produkcyjna”, „lokalny kooperant”, „lokalna firma usługowa”. Ponadto na schemacie jest „jednostka samorządu terytorialnego” (np. „urząd gminy” czy „urząd miasta”) działająca na podstawie ustawy o samorządach terytorialnych, „szkoła” działająca zgodnie z ustawą o oświacie oraz „lokalna firma doradcza”, która może działać na podstawie ustawy o stowarzyszeniach bądź jako jednostka budżetowa, podobnie jak „lokalna izba przemysłowo-handlowa”. Dwie ostatnie mogą też być spółkami prawa handlowego.

Przedstawiona sieć w gminie nie spełnia kryteriów klastra, zwłaszcza jeśli podmioty gospodarcze nie należą do jednego sektora. Jak widać, „lokalna firma produkcyjna” nie współpracuje z podmiotami gospodarczymi umieszczonymi u góry z lewej strony schematu. W schemacie wiodącą organizacją jest „jednostka lokalna firmy globalnej”. Może to być na przykład producent przetworów rolno-spożywczych, na przykład frytek do globalnych sieci McDonald’s, ale może też być to firma motoryzacyjna produkująca części dla globalnego producenta, jak Fiat Auto Poland czy Opel w Gliwicach. Jak widać, firma ta współpracuje ze szkołą, może przecież zatrudniać jej absolwentów, ale też z lokalną firmą doradczą, co często robi się ze względów wizerunkowych lub wcześniejszej współpracy obecnych członków kierownictwa „jednostki lokalnej firmy globalnej”. Współpracuje też ona z „lokalną izbą przemysłowo-handlową” i „jednostką samorządu terytorialnego”.



Rys. 3. Schemat przykładowej sieci międzyorganizacyjnej. Źródło: Z. Olesiński. (2007). Wpływ innowacyjności na restrukturyzację przedsiębiorstw w sieciach globalnych i lokalnych. W: R. Borowiecki i A. Jaki (red.), *Potencjał strukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*. Kraków: Wydawnictwo UEK, s. 554.

Prezentowany schemat zakłada, że uwidocznione relacje mają charakter nie okazjonalny, lecz relatywnie trwałe. Niewykluczone, że dyrektorem „jednostki lokalnej firmy lokalnej” jest cudzoziemiec, co wręcz może go zachęcać do kontaktów z miejscową władzą i miejscowymi przedsiębiorcami w celu wspólnych działań na rzecz budowy nowej drogi, budowy gazociągu czy określonych projektów w gminie, jak boisko sportowe, hala gimnastyczna przy szkole itp.

## 5. Ku teorii zarządzania międzyorganizacyjnego

Przedstawione rozważania uprawniają do wysunięcia wniosku o odrębnym, wydzielonym miejscu dla zarządzania międzyorganizacyjnego w nauce o organizacji i zarządzaniu. M.E. Porter wprost mówi o teorii klastra, teorii sieci i teorii konkurencji. Wydaje się, że dojrzewa czas na integrację określonych partii teorii, a przez to wyraźniejsze podkreślenie ich odrębności wobec innych części teorii. Jeśli przyjąć, że istotą zarządzania międzyorganizacyjnego jest tworzenie przez daną organizację relacji z inną organizacją i instytucjonalizacja tych relacji, to można stwierdzić, że całościowy kształt refleksji o relacjach międzyorganizacyjnych powstałych w toku praktyki działania organizacji tworzy treść tworzącej się teorii zarządzania międzyorganizacyjnego. Istotnym elementem tej teorii jest zwrócenie uwagi na tworzenie się w toku kształtowania się relacji danej organizacji z innymi organizacjami sieci relacji międzyorganizacyjnych. Sieci te zasadniczo nie mają ośrodka kierowniczego, stąd mocna przesłanka o odrębności teorii zarządzania międzyorganizacyjnego.

Zarządzanie relacjami wyrasta z doświadczeń organizacji w zawieraniu transakcji na rynku i na giełdzie oraz w ich konsekwencji – przy próbie instytucjonalizacji tych relacji – zawieraniu umów. Wszystko to powoduje celowość powoływania w danej organizacji stanowisk specjalistów od zarządzania tego rodzaju działaniami. Są to stanowiska specjalistów sprzedaży, zaopatrzenia, marketingu, w tym w określonym zakresie specjalistów od zawierania umów. Wyodrębnianie specjalistów od zarządzania międzyorganizacyjnego pojawia się wraz z powstaniem koncepcji programów lojalnościowych czy zarządzania relacjami z klientami (CRM). Doświadczenie w tym zakresie prowadzi do zwrócenia uwagi na rolę i znaczenie takich działań, jak outsourcing czy benchmarking. Tego rodzaju działania cieszą się dużym zainteresowaniem menedżerów w okresie ostatnich kilkudziesięciu lat. Wzrost zaufania, nasilenie doświadczeń z zakresu współpracy sprzyja adaptacji takich technicznych możliwości jak dostawy *just in time* czy *lean management*, kiedy to część integralnej dotąd działalności organizacji można przenieść na zewnątrz. W określonych warunkach podnosi to sprawność organizacyjną, zwiększa efektywność działania organizacji, zwiększa synergię organizacji.

Jak wiadomo, praktyki powyższe zyskały na znaczeniu w ciągu kilkudziesięciu ostatnich lat, lecz na ogół rozpatrywano je rozłącznie jako poja-

wiążące się nowe metody zarządzania. Sytuacja się radykalnie zmienia wraz ze wzrostem roli i znaczenia miękkich czynników zarządzania, co wiąże się ze wzrostem roli i znaczenia zarządzania wiedzą. Doświadczenie tysięcy lat środowiska akademickiego wskazuje, że dla powstawania innowacji zasadnicze znaczenie ma współpraca zarówno poszczególnych innowatorów, jak i organizacji. Sieci akademickie istniały od zawsze, ale współcześnie wraz z przyspieszeniem cyrkulacji informacji w dobie Internetu nabiera to szczególnego znaczenia. Mamy więc współcześnie do czynienia z wyodrębniającą się w teorii organizacji i zarządzania problematyką współpracy międzyorganizacyjnej, która wiedzie ku potrzebie integracji tej problematyki.

Cele zarządzania międzyorganizacyjnego są tożsame z celami ogólnej teorii zarządzania – generowanie synergii. Ale cele te osiągnąć są poprzez współpracę międzyorganizacyjną. Cele szczegółowe polegają na konceptualizacji działań mogących zwiększyć generowanie synergii w sieci, a więc inspirowanie spotkań, targów, konferencji, ale też instytucjonalizacja tworzących się relacji i inspirowanie powstawania wyspecjalizowanych organizacji, jak firmy doradcze czy promocyjne, przedsiębiorstwa typu *spin off* i *spin out*, specyficzne formy współpracy z klientami, jak „żywe laboratoria”, w których odbiorcy sugerują swoje oczekiwania wobec producentów. Wraz ze wzrostem roli i znaczenia współpracy należy spodziewać się coraz większej liczby nowych rodzajów organizacji. O strukturach organizacyjnych wiele powiedziano już w podrozdziale trzecim. Należy przyjąć, że struktury organizacyjne będą się dynamicznie rozwijać w najbliższym czasie.

Decydowanie w zarządzaniu międzyorganizacyjnym ma odmienny charakter niż tradycyjne. Polega ono przede wszystkim na wykorzystaniu takich procedur, jak negocjacje, przetarg, umowa – obecne w dotychczasowym zarządzaniu, ale stosowane w odmiennym aspekcie. Dotąd było to coś w rodzaju sposobu postępowania w pewnych okolicznościach, teraz staje się poniekąd istotą decydowania, sposobem samym w sobie.

W zarządzaniu międzyorganizacyjnym zupełnie odmienne od dotychczasowego jest przywództwo. Przywództwo kształtowało się wewnątrz organizacji i każdy w zasadzie szef organizacji z założenia i obowiązujących w organizacji norm był przywódcą. Obecnie jest inaczej. Sieci respektują przywództwo w ograniczonym zakresie. Dany menedżer w pewnym okresie może wywierać w danej sieci istotny wpływ, z czasem, często nawet w krótkim okresie, ulega to zmianie. Przywództwo ma charakter podobny jak w radzie nadzorczej, w której przewodniczący wybierany jest przez członków i może być łatwo zmieniony, tak jak w organach kierowniczych konsorcjum, gdzie decyduje raczej doraźna korzyść niż prawne regulacje. Przywództwo to podobne jest do przywództwa w parlamencie czy innych podobnych gremiach, gdzie zasadniczo wszyscy są równi. Przywództwo takie jest zbliżone do przywództwa w organach doradczych, gdzie nie tyle osoba przewodniczącego jest ważna, ile rozwiązanie konkretnego problemu. Niewątpliwie w tym zakresie wyłania się nowy, frapujący obszar badawczy.

Równie interesujące jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Szczególnie istotna jest umiejętność nawiązywania relacji. Ocena jednak wartości tej pracy jest trudna, raczej subiektywna, podatna na manipulacje maksymalizujące rolę i znaczenie danej relacji przez określoną grupę osób. W epoce Internetu i depersonalizacji relacji wydaje się, że będzie to czynnik odwracający powyższy trend, bowiem charyzma, komunikatywność więcej będą ważyć niż biegłość techniczna klikania w Internecie. Niewątpliwie w poszczególnych organizacjach pojawią się nowe zespoły wyspecjalizowane w nawiązywaniu relacji, czerpiąc z doświadczeń marketingu czy PR. Należy też przypuszczać, że pojawią się nowe wyspecjalizowane firmy doradcze i konsultingowe wyszukujące partnerów i pomagające nawiązywać relacje.

Bardzo ciekawie przedstawiają się też możliwości rozwoju funkcji kontrolnych. Nie wykluczając możliwości wzbogacenia zakresu zainteresowań dotychczasowych komórek kontrolnych w organizacji, można spodziewać się wzrostu roli i znaczenia firm rankingowych przygotowujących różne raporty o rozwoju relacji, przyznających określone oceny, publikujących rankingi.

Powstająca teoria zarządzania międzyorganizacyjnego poszukiwać będzie istoty generowania synergii w układach międzyorganizacyjnych i sposobu jej zwiększania. Badania w tym zakresie dotyczyć będą analizy dokumentów, w tym bilansów przedsiębiorstw, ale też badań ankietowych, wywiadów i case study z naciskiem na perspektywę społeczną relacji. Niewątpliwie cechą tej teorii będzie poszukiwanie przejawiania się przywództwa oraz spis relacji między żywiołowością a próbą monitorowania rzeczywistości i jej bodźcowania do rozwoju w określonym kierunku.

## 6. Podsumowanie

Studia nad zarządzaniem międzyorganizacyjnym wskazują, że ich podstawą jest analiza zmian w funkcjonowaniu organizacji, zwłaszcza w zakresie otwarcia na współpracę międzyorganizacyjną. Punktem odniesienia dla powyższych rozważań jest analiza powstawania i rozwoju klastrów. Klastry są rozwiązaniem niszowym, w zasadzie ograniczonym do rynku lokalnego. Instytucje wypracowane na gruncie klastrów są jednak przydatne do analiz sieci międzyorganizacyjnych. Dotyczy to zwłaszcza wzajemnego oddziaływania różnych grup organizacji. Biorąc powyższe pod uwagę, sieci międzyorganizacyjne w celu uniknięcia nieporozumień należałoby nazwać sieciami klastrowymi lub klastropodobnymi. Sieci takie nie spełniają wymogów klastrów, ale zachowują istotę współpracy klastrów i ułatwiają zarządzanie międzyorganizacyjne.

Przedstawiona analiza wskazuje, że metody zarządzania mogą, dzięki stałej innowacyjności i stałej zmianie organizacji, odegrać znacznie większą rolę niż dotychczas. Tak rozumiane zarządzanie międzyorganizacyjne pozwala zwłaszcza na szybką i adekwatną reakcję menedżera na zmieniającą się rzeczywistość. Menedżer dąży do realizacji celów organizacji,

poszukując racjonalności i efektywności, co musi uwzględniać całokształt sytuacji. Powstająca organizacja staje się aktorem, w rozumieniu przedstawionym w pracy W. Morawskiego, a jej działanie w dalszym stopniu poprzez zarządzanie międzyorganizacyjne wiedzie do instytucjonalizacji nowatorskich zachowań odzwierciedlających bieżące potrzeby ludzi i, z natury rzeczy, wyprzedzając regulacje prawne.

Zarządzanie międzyorganizacyjne wyrasta z tradycji nauki o organizacji i zarządzaniu, twórczo kontynuuje idee zarządzania systemowego, gry organizacyjnej, teorii równowagi organizacyjnej, teorii granic organizacji, w zasadzie mieszcząc się współcześnie w teorii sieci przedstawionej przez A.K. Koźmińskiego i D. Latusek-Jurczak (2011, s. 123). W rozumieniu przedstawionym w niniejszym artykule istota zarządzania międzyorganizacyjnego polega na działaniu menedżera danej organizacji wobec różnych rodzajów organizacji z bliższego i dalszego otoczenia. Może to prowadzić do kształtowania się sieci, a zwłaszcza szczególnego jej rodzaju jakim jest klastr, lecz nie musi. Najważniejsza jest swoboda działania danej organizacji poprzez testowanie różnorodnych zachowań i ocenę ich skuteczności, efektywności, racjonalności w ramach i na podstawie prawa.

Zgromadzona literatura poświęcona zarządzaniu międzyorganizacyjnemu pozwala pokusić się o zarysowanie koncepcji teorii zarządzania międzyorganizacyjnego, co uczyniono w podrozdziale czwartym. Przedstawiona w artykule treść pozwala zwrócić uwagę na powstawanie zarządzania międzyorganizacyjnego drogą prób i błędów i wskazuje jego korzyści w rozwiązywaniu problemów menedżerskich.

### Przypisy

- <sup>1</sup> W Polsce stały arbitraż o kompetencji ogólnej działa przy Polskiej Izbie Handlu Zagranicznego. Istnieje także w Gdyni Międzynarodowy Sąd Arbitrażowy dla Żeglugi Morskiej i Śródlądowej.

### Bibliografia

- Burt, R. (1992). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42 (2).
- Czakon, W. (2014). Zarządzanie międzyorganizacyjne jako kompetencja przedsiębiorstwa. W: A.K. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak (red.). *Redakcje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Enright, M. (1993). *The Determinant of Geographic Concentration in Industry*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creations of Prosperity*. New York: Free Press.
- Gieorgica, J.P. (red.). (1997). *Negocjowanie metodą interesów*. Warszawa.
- Gliński, B. i Zawiaślak, A. (1996). Przedmowa do wydania polskiego. W: B. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91.

- Greiner, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organizational Growth. *Harvard Business Review*, (lipiec–sierpień).
- Griffin, B. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Harrison, B. i Weiss, M. (1998). *Workforce Development Networks*. Thousand Oaks: Sage.
- Henton, D., Melville, J. i Walesh, K. (1997). *Grassroots Leaders for a New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koźmiński, A.K. i Latusek-Jurczak, D. (2011). *Rozwój teorii organizacji*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Koźmiński, A.K. i Zawiaślak, A. (1982). *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krugman, P. (1986). *Development, Geography and Economic Theory*. Cambridge: MIT Press.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. New York: Macmillan.
- Morawski, W. (2009). *Konfiguracje globalne: struktury, instytucje, agencje*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nohria, N. (1992) Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of the 128 Venture Group. W: N. Nohria i R. Eccles, *Networks of Organizations Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Olesiński, Z. (2007). Wpływ innowacyjności na restrukturyzację przedsiębiorstw w sieciach globalnych i lokalnych. W: R. Borowiecki i A. Jaki (red.), *Potencjał strukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*. Kraków: Wydawnictwo UEK.
- Perrow, C. (1992). Small Firm Network. W: N. Nohria i R. Eccles, *Networks of Organizations Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- Porter, M.E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Powell, W.W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Form of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12.
- Putnam, R.D., Leonardi, R. i Nanetti, R.Y. (1991). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Zawiaślak, A. (1975). *Szkice o zarządzaniu. Z problematyki działania korporacji przemysłowych*. Warszawa: PWN.