UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE

ATTYKA

Kluczowe narzędzia i elementy koncepcji **co-management** w budowaniu relacji kooperacyjnych z **interesariuszami**

redakcja naukowa Jarosław Plichta

KRAKÓW 2022

Kluczowe narzędzia i elementy koncepcji **co-management** w budowaniu relacji kooperacyjnych z **interesariuszami**

Kluczowe narzędzia i elementy koncepcji **co-management** w budowaniu relacji kooperacyjnych z **interesariuszami**

redakcja naukowa Jarosław Plichta

KRAKÓW 2022

Zespół autorski:
dr Justyna Dąbrowska
dr Iryna Manczak
dr Karolina Orzeł
dr Adriana Paliwoda-Matiolańska

Redakcja naukowa:
dr hab. Jarosław Plichta, prof. UEK

Recenzent:
dr hab. Łukasz Wawrzynek, prof. UE

Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie „Program Potencjał 2020" – projekt nr 81/ZZH/2020/POT.

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2022

ISBN 978-83-65644-95-4 (książka w oprawie miękkiej)
ISBN 978-83-65644-96-1 (on-line pdf)

Wydawnictwo:
Attyka s.c. J. Jagła, W. Skrzypiec
ul. W. Żeleńskiego 29, 31-353 Kraków
www.attyka.net.pl

Spis treści

Wstęp 7

Rozdział I
Iryna Manczak
Kultura organizacyjna jako podstawa budowania relacji z interesariuszami
Wprowadzenie 13
1.1. Perspektywa kulturowa w zarządzaniu organizacją 14
1.2. Pojęcie, elementy i determinanty rozwoju kultury organizacyjnej 18
1.3. Kultura organizacyjna jako narzędzie budowania relacji partnerskich z interesariuszami 23
1.4. Wartości pośredniczące jako element łączący kultury organizacyjne interesariuszy 28
Podsumowanie 31
Bibliografia 32

Rozdział II
Adriana Paliwoda-Matiolańska
Rola marketingu i komunikacji w tworzeniu powiązań kooperacyjnych pomiędzy interesariuszami
Wprowadzenie 41
2.1. Komunikacja w procesach tworzenia powiązań kooperacyjnych 42
2.2. Orientacja na interesariuszy w marketingu i funkcji komunikacyjnej w organizacji 44
2.3. Dialogiczne ujęcie zintegrowanej komunikacji organizacji 48
2.4. Komunikacja dialogiczna z interesariuszami jako integralny element tworzenia powiązań kooperacyjnych 53
Podsumowanie 59
Bibliografia 60

Rozdział III
Karolina Orzeł
Problem kooperacji i rywalizacji w tworzeniu powiązań sieciowych między interesariuszami
Wprowadzenie ... 69
3.1. Powiązania sieciowe a teoria interesariuszy ... 69
3.2. Powiązania sieciowe w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych ... 75
3.3. Kooperacja i rywalizacja między interesariuszami w powiązaniach sieciowych ... 79
3.4. Mechanizmy koordynacji powiązań interesariuszy organizacji ... 81
Podsumowanie ... 87
Bibliografia ... 87

Rozdział IV
Justyna Dąbrowska
Efekty implementacji działań opartych na koncepcji co-management
Wprowadzenie ... 95
4.1. Analiza cech charakterystycznych dobra wspólnego w koncepcji co-management ... 96
4.2. Wielowymiarowość oczekiwań interesariuszy ... 97
4.3. Co-management w kontekście tworzenia wartości wspólnej ... 99
4.4. Nowe modele zarządzania innowacjami jako efekt współpracy pomiędzy interesariuszami ... 100
4.5. Rozwój innowacji jako efekt co-management na przykładzie inicjatywy o charakterze odgórnym: The Corridor Manchester Partnership, Wielka Brytania ... 103
4.6. Rozwój innowacji jako efekt co-management na przykładzie inicjatywy o charakterze oddolnym − budżet obywatelski ... 110
4.7. Rozwój innowacji jako efekt co-management na przykładzie inicjatywy o charakterze oddolnym – hakatony ... 112
Podsumowanie ... 116
Bibliografia ... 116

Zakończenie ... 122

Spis tabel ... 123

Spis rysunków ... 123

Wstęp

Koncepcja interesariuszy jest rozwijana już od wielu lat na gruncie teoretycznym i badawczym. Wzrost liczby publikacji w tym zakresie wynika również z coraz większego zainteresowana podejściem relacyjnym ze strony praktyki gospodarczej doceniającej znaczenie kooperacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zwiększająca się złożoność otoczenia i liczba czynników wpływających na funkcjonowanie podmiotów rynkowych powoduje wzrost znaczenia aspektów instytucjonalnych i środowiskowych w rozwiązywaniu problemów współczesnych przedsiębiorstw. Globalizacja i pojawienie się wielu zjawisk wywołanych przez człowieka, jak zanieczyszczenie środowiska czy pogłębiające się nierówności społeczne, stały się pretekstem do poszukiwania całościowych i zintegrowanych koncepcji definiujących na nowo rolę podmiotów rynkowych w erze postmodernistycznej. W związku z tym zaczęto bardziej eksponować w działalności przedsiębiorstw i publikacjach naukowych aspekt społecznej odpowiedzialności biznesu i na nowo definiować pojęcie efektywności i ogólnej równowagi ekonomicznej. Wyrazem tego są postulaty zmiany kryterium definiowania wzrostu gospodarczego, jakim jest najczęściej PKB, i uwzględnienia we wskaźnikach makroekonomicznych aspektów społecznych oraz szeroko rozumianego dobrobytu i dobrostanu. Efektem tych tendencji jest powstanie i ewolucja koncepcji zrównoważonego rozwoju, która kilka lat temu zyskała rangę ogólnoświatowego programu ONZ, gdzie określono 17 kluczowych obszarów równoważących ogólny rozwój w skali globalnej. Przykładem tego typu działań i projektów jest zaprezentowana ostatnio strategia tzw. Zielonego Ładu określona przez Unię Europejską w perspektywie do 2035 roku. Oprócz zagadnień związanych z oddziaływaniem ludzi na środowisko naturalne zmianie ulega podejście do relacji międzyorganizacyjnych, do konkurencji i kooperacji w układach sieciowych, wertykalnych i horyzontalnych. Kompleksowość podejścia do rozwiązywania współczesnych problemów na poziomie makro skutkuje potrzebą bardziej zintegrowanego podejścia na poziomie mikro. Relacje pomiędzy człowiekiem a naturą będące źródłem współczesnych problemów nie mogą być analizowane bez uwzględnienia relacji społecznych. Na gruncie ekonomii, w tym zarządzania, rośnie od wielu lat zainteresowanie relacjami pomiędzy organizacjami sektora prywatnego, publicznego i społecznego. Jest to spowodowane m.in. zwiększającym się znaczeniem podmiotów i własności prywatnej w procesach społeczno-gospodarczych i przesuwaniem problemu odpowiedzialności kształtowania środowiska naturalnego i społecznego z instytucji publicznych na podmioty prywatne. Coraz większą rolę w tych procesach odgrywają podmioty indywidualne występujące w rolach

obywateli, konsumentów, mieszkańców, prosumentów itp. Dzięki rozwojowi nowoczesnych technologii i informacji stają się oni współcześnie coraz bardziej aktywnymi uczestnikami procesów społeczno-gospodarczych. Z pasywnych i biernych odbiorców tworzonej w gospodarce wartości stają się często jej współkreatorami. To poszerzenie spektrum podmiotów uczestniczących świadomie w procesach społeczno-ekonomicznych i mających siłę sprawczą wskazuje na potrzebę traktowania ich nie jako czynników otoczenia organizacji, ale jako interesariuszy, mających pośredni lub bezpośredni wpływ na działania innych podmiotów. Rozwijana od wielu lat koncepcja public governance, w której dominującą rolę pełnią podmioty publiczne i mechanizmy polityczne, zaczyna ustępować koncepcji co-management, gdzie funkcję integratorów i uczestników wspólnych działań mogą pełnić różne podmioty dążące do lepszej koordynacji wykorzystania własnych zasobów i tworzenia efektywnych struktur współzarządzania nimi. Przykładem tego jest udział organizacji trzeciego sektora i podmiotów prywatnych w opanowaniu problemu fali uchodźców z Ukrainy.

Niniejsza monografia jest próbą nakreślenia kilku istotnych aspektów rozwijającej się teorii interesariuszy i powiązanie jej z innymi podejściami uwzględniającymi problem kooperacji. Jej źródeł i przesłanek w relacjach między interesariuszami należy poszukiwać wewnątrz organizacji oraz w cechach powiązań międzyorganizacyjnych. W odniesieniu do pierwszego kontekstu **pierwszy rozdział** dotyczy znaczenia kultury organizacyjnej jako podstawy budowania relacji pomiędzy interesariuszami. Kultura organizacyjna będąca emanacją kultury społecznej, a współcześnie mieszanki kultur, stanowi podstawę poszukiwania zarówno wspólnych celów i korzyści, jak i budowania relacji pomiędzy interesariuszami. Istotną rolę odgrywa tutaj struktura wartości uczestników danej organizacji i poszukiwanie pomiędzy interesariuszami wspólnych wartości, określanych w socjologii jako wartości pośredniczące. Ten aspekt teoretyczny stanowi duże wyzwanie teoretyczne i badawcze. Problem kultury organizacyjnej i tworzonej przez organizację wartości ma ścisły związek z omówionym w **drugim rozdziale** podejściem marketingowym, w którym z założenia podstawą działania organizacji są potrzeby, oczekiwania i preferencje odbiorców tworzonej wartości. Ewolucja koncepcji marketingowej w kierunku marketingu 4.0 wskazuje na kluczową rolę interaktywnych relacji społecznych opartych na wielokanałowej komunikacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami procesów wymiany i współtworzenia wartości. Zwraca się w nim również uwagę na dużą rolę nie tylko relacji pomiędzy oferentami i nabywcami, ale również innymi podmiotami współuczestniczącymi w całym procesie tworzenia wartości. Wydaje się, że podejście marketingowe i wykorzystanie nowoczesnych technologii komunikacyjnych i informacyjnych może odegrać istotną rolę we wzbogaceniu teorii interesariuszy. Aspekty międzyorganizacyjne nie są czymś nowym w ekonomii i zarządzaniu. Niemniej podjęty w **rozdziale trzecim** temat teorii interesariuszy został skonfrontowany z zagadnieniem kooperacji i konkurencji, jako kluczowymi mechanizmami stanowiącymi podstawę relacji rynkowych. Istotną rolę w analizie tego zagadnienia odgrywają teoria sieci i teoria kosztów transakcyjnych, które rzucają nowe światło na problemy kooperacji i konkurencji. Wydaje się, że powyższe

zagadnienia wzbogacają w istotny sposób teorię interesariuszy i stanowią jednocześnie duże wyzwanie badawcze w zakresie m.in. mechanizmów budowania relacji opartych na zaufaniu, ale jednocześnie oportunizmie i ograniczonej racjonalności podmiotów rynkowych. Teoria interesariuszy jest efektem wieloletnich obserwacji życia gospodarczego i praktyk stosowanych przez kooperujące podmioty. Zaprezentowane w **rozdziale czwartym** przykłady działań i projektów kooperacyjnych pomiędzy interesariuszami są również rozwinięciem zagadnienia i głosem w dyskusji na temat koncepcji co-management jako szerokiej perspektywy koordynacji procesów kooperacji pomiędzy interesariuszami. Poruszone w poszczególnych rozdziałach zagadnienia w sposób często sygnalny nakreślają perspektywę dalszych, bardziej pogłębionych badań w zakresie samej teorii interesariuszy oraz koncepcji co-management, jak i koncepcji komplementarnych obecnych w naukach ekonomicznych, a powiązanych z tą w dalszym ciągu dość nową koncepcją.

Jarosław Plichta

Rozdział I

Kultura organizacyjna jako podstawa budowania relacji z interesariuszami

Iryna Manczak

Wprowadzenie

Problematyka kultury organizacyjnej wpisuje się w aktualne kierunki badawcze z punktu widzenia rozważań teoretycznych, jak również koresponduje z zagadnieniami o charakterze praktycznym. Można to uzasadnić tym, że dotyczy zagadnień skoncentrowanych na fundamentalnych czynnikach wyróżniających każdą organizację. Kultura organizacyjna jest „skumulowanym wynikiem doświadczeń w rozwiązywaniu problemów z wewnętrzną integracją i zewnętrzną adaptacją" (Budziewicz-Guźlecka, 2012, s. 332). Każdy nowy członek organizacji przyswaja jej elementy w trakcie procesu socjalizacji i posiłkuje się nimi podczas wykonywania obowiązków zawodowych. Proces ten niewątpliwie może być rozłożony w czasie, wymaga bowiem wykreowania atmosfery sprzyjającej dzieleniu się między pracownikami zdobytą wiedzą oraz doświadczeniem.

Badania nad kulturą organizacyjną obejmują nie tylko identyfikowanie jej poziomów oraz determinant kreowania na poziomie danej społeczności, ale także relacje z jej interesariuszami. Analizowane zagadnienie umożliwia prowadzenie dyskusji na temat kierunków budowania relacji z otoczeniem danej organizacji. Kultura organizacyjna może także stanowić inspirację do poszukiwania wspólnych celów, korzyści oraz rozwijania relacji pomiędzy interesariuszami.

W tej części rozważań zwrócono uwagę na perspektywę kulturową w zarządzaniu organizacją. Uszczegółowienie aspektów dotyczących powiązań pomiędzy kulturą organizacyjną a budowaniem relacji z interesariuszami staje się bardziej czytelne, gdy zostaną wyeksponowane kluczowe obszary kulturowe opisujące funkcjonowanie organizacji. W ramach przyjętego postępowania badawczego postanowiono zarysować istotę, elementy oraz determinanty kreowania kultury organizacyjnej. W literaturze przedmiotu analizowane zagadnienie omawiane jest jako narzędzie w odniesieniu do wyróżnionych zakresów (Amah, Daminabo-Weje, 2013). W dalszej części rozważań skoncentrowano się na kulturze organizacyjnej jako narzędziu budowania relacji partnerskich z interesariuszami. Poszerzenie przyjętej optyki badawczej uzasadnia zwrócenie uwagi na elementy łączące kulturę organizacyjną danego podmiotu z kulturą organizacyjną jego interesariuszy. Jednym z takich elementów mogą być wartości pośredniczące, łączące kultury organizacyjne interesariuszy.

1.1. Perspektywa kulturowa w zarządzaniu organizacją

Aspekty społeczne oraz kulturowe procesów organizacyjnych stanowią ważny oraz szeroko dyskutowany obszar w pracach dotyczących zarządzania. Jeden z podstawowych punktów wyjścia dla tego rodzaju debat stanowi termin *kultura*, który traktowany jest jako przykład interdyscyplinarnej kategorii pojęciowej eksplorowanej przez reprezentantów wielu dyscyplin społecznych oraz humanistycznych (Brooks, 2018). Kultura nie może być analizowana wyłącznie jako podłoże procesów zachodzących w sferach rzeczywistości, gdyż pełni rolę istotnej siły sprawczej. Siła ta determinuje oraz stymuluje wiele zjawisk gospodarczych, politycznych czy też organizacyjnych (Karwińska, 2013; Kostis, 2021). Kultura oraz jej wytwory ciągle oddziałują na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych. W związku z tym analizując zagadnienia z obszaru zarządzania, nie sposób pominąć perspektywy kulturowej. Organizacje wywierają jednak ogromny wpływ również na swoich członków czy osoby tworzące ich otoczenie (różnorakie grupy interesariuszy), ale także na badaczy (Kołodziej-Durnas, 2016). W pracach z zakresu socjologii[1] organizacje ujęto jako „metaforę organizmu, który realizuje określone cele, składa się z części posiadających własne funkcje, utrzymuje wymianę z otoczeniem i rozwija się w sposób, którego nie da się sprowadzić do w pełni przewidywalnej i kontrolowalnej maszyny" (Klincewicz, 2016, s. 25). Rozwijając przytoczone stanowisko, należy zwrócić uwagę na potrzebę potraktowania organizacji jako obiektów badań, których byt uwarunkowany jest nie tylko zjawiskami zachodzącymi w obrębie danego podmiotu, ale także interakcjami z otoczeniem zewnętrznym.

W powszechnym przekonaniu – przy uwzględnieniu postępujących zjawisk społeczno-gospodarczych (globalizacja, mobilność osób, zwiększenie liczby osób korzystających z internetu) – istnieje pogląd, że współcześnie wyznacznikami kultury są dialog (Melikov *et al*., 2019) oraz przemiana (Hausner, 2013). Dialog winien być rozumiany jako styl porozumiewania się ludzi. Na skutek tego w rozważaniach dotyczących tworzenia kultury nie sposób pominąć procesu komunikacji, który determinowany jest przez uwarunkowania panujące w danej społeczności (Żuk, 2016). W procesie tym biorą udział różnorakie grupy społeczne (formalne, nieformalne). Powiązanie kultury z przemianą oznacza, że „liczni członkowie danej społeczności nie są już traktowani jako konsumenci, beneficjenci rozwoju, lecz stają się jego animatorami i aktywnie w nim uczestniczą" (Hausner, 2013, s. 82). Uzupełniając zaprezentowane stanowisko, należy dodać, że kultura staje się unikalnym atrybutem, środowiskiem czy też sposobem życia jednostek[2]. Ponadto uczestnictwo w procesie jej tworzenia jest przywilejem wszystkich ludzi, bez żadnych wyjątków[3] (Szlendak, Olechnicki, 2017). Warto zauważyć, że „życie społeczne realizuje się w interakcjach, których kształt określa kultura i które wyrażają kulturę" (Gruchoła, 2010, s. 111).

---

1 Inspirowanego koncepcją funkcjonalizmu.

2 Zgłoszone stanowisko nawiązuje do ujęcia antropologicznego kultury, które eksponuje jej egalitarny charakter (Szlendak, Olechnicki, 2017).

3 Wyróżnione zjawiska implikują oraz wymuszają poszerzanie przyjętej optyki badawczej, jak również wymagają skonfrontowania z obserwacjami wybranych zjawisk społeczno-gospodarczych.

Analizując dorobek nauk społecznych, można wnioskować, że współcześnie zarówno kultura, jak i zarządzanie znajdują się w polu zainteresowania reprezentantów wielu dyscyplin. Skutkuje to tym, że badacze ujmują je zgodnie z przyjętym własnym sposobem w kontekście opracowanego pola semantycznego[4] (Kasza, 2017). Zaistniały stan rzeczy jest wynikiem wolności badań naukowych, która ma swoje uzasadnienie w krajowym ustawodawstwie oraz aktach prawa międzynarodowego (Jarosz-Żukowska, Żukowski, 2014). Od dłuższego czasu w krajowych źródłach literaturowych wskazuje się na konieczność włączenia elementów kulturowych w zarządzanie − wymaga to rozpoznania oraz przeanalizowania kultury organizacyjnej i tego, co stanowi warunek prawidłowego jej funkcjonowania (Stańczyk, 2012; Sułkowski, 2012). Kierując się pragmatyczną orientacją zarządzania, zasadne jest podejmowanie analizy z punktu widzenia przydatności kultury organizacyjnej dla procesu wdrażanych zmian (Sułkowski, 2020). Posiłkowanie się podejściem kulturowym pozwala na uwypuklenie, zrozumienie istotnych kwestii związanych z funkcjonowaniem współczesnych organizacji oraz ich grup interesariuszy[5].

W dorobku szkół myśli ekonomicznej koncentrowano uwagę na badaniach kultury jako ważkiej determinanty, która miała wpływ na bieg historii gospodarczej. Przykładowo w pracach M. Webera warunki kulturowe realizacji działalności gospodarczej zostały powiązane z wynikami ekonomicznymi (Throsby, 2010). Jednak należy nadmienić, że przedstawiciele wybranych dyscyplin społecznych (antropologia, etnografia, etnologia, kulturoznawstwo, socjologia) zarzucili próby wypracowania definicji kultury (Krzyworzeka, 2012). W opinii niektórych badaczy przyjęta perspektywa nie odzwierciedla kierunków eksploracyjnych podejmowanych przez przedstawicieli innych dyscyplin. Uwaga ta dotyczy m.in. reprezentantów zarządzania. W związku z tym w źródłach literaturowych zarysowały się następujące strategie (Krzyworzeka, 2012):

- przegląd wielu definicji w celu pokazania, że nie ma zgodności co do definicji kultury,
- zidentyfikowanie wykazu elementów wspólnych dla wszystkich analizowanych definicji,
- posługiwanie się wybranymi definicjami[6] jako wiodącymi.

W opinii Krzyworzeki (2012) nowe sposoby rozumienia kultury zrywają z konsensusem. Charakterystyczne dla tego podejścia jest zrezygnowanie z definiowania kultury. Co ważne, istotne jest prowadzenie szerzej dyskusji, która koncentruje się na badaniu rytuałów, mitów, narracji, dyskursu, płci kulturowej, relacji władzy, tożsamości i innych terminów, które tworzą słownik kulturowy opisu. Zgłoszona uwaga sygnalizuje potrzebę podejmowania badań, które koncentrują się na zmiennych latentnych. Należy nadmienić,

---

[4] W konsekwencji konstruowane są odmienne modele, które często wyjaśniają nie zawsze pokrewne pojęcia teoretyczne wraz z opracowaną ich odmienną metodologią badawczą.

[5] Kwestie te dotyczą także problematyki kształtowania obowiązujących oraz respektowanych norm i zasad organizacyjnych.

[6] Chodzi o popularny cytat z pracy Geertza (2005, s. 19): „(…) będąc, wraz z Maksem Weberem, przekonanym, że człowiek jest zwierzęciem zawieszonym w sieciach znaczenia, które sam utkał, kulturę postrzegam właśnie jako owe sieci".

że tego rodzaju postępowanie badawcze obarczone jest znacznymi utrudnieniami. Dotyczą one następujących kwestii (Sagan, 2000):

- wzajemnej relacji między zmienną latentną a zmiennymi obserwowalnymi,
- wyboru kombinacji powiązań obu typów zmiennych,
- identyfikacji modelu pomiarowego zmiennych ukrytych.

Analizując zjawiska kulturowe, można wyszczególnić ich następujące wymiary: materialny, behawioralny, psychologiczny oraz aksjonormatywny (Serafin, 2015). Pierwszy z nich sygnalizuje, że każde zjawisko kulturowe ma cechy materialne. Płaszczyzna behawioralna oznacza, że omawiane zjawiska są ściśle związane z zachowaniami werbalnymi oraz motorycznymi[7]. Kolejny przywołany aspekt dotyczy wartościowania, ocen, postaw, motywów czy też znaczeń przypisywanych przez jednostki wybranym przedmiotom materialnym i zachowaniom. Wymiar aksjonormatywny obejmuje różnorakie normy i wartości, którymi kierują się członkowie danej społeczności (Serafin, 2015).

Generalna tendencja pokazuje, że w kulturze fundamentalną rolę pełnią znaczenie oraz analiza zachowań czy też podejmowanych działań. W ujęciu marketingowym kultura obejmuje zestaw podstawowych wartości, środków postrzegania, pragnień i zachowań przejęty przez członków społeczeństwa od rodziny oraz innych opiniotwórczych instytucji (Kotler *et al.*, 1999). Jednak w różnych kulturach takie same zachowania mogą być inaczej intepretowane (Miroński, 2010). Wymiar kulturowy, zwłaszcza w obszarze wartości organizacyjnych, nabiera istotnego znaczenia w organizacjach o charakterze wielokulturowym, gdyż w nich przenikają się różne wartości, praktyki działania oraz wzory zachowań (Gadomska-Lila, 2014).

W tabeli 1.1 wyróżniono kluczowe aspekty kulturowe w ujęciu operacyjnym. Na potrzeby prowadzonych rozważań przyjęto, że aspekty te można podzielić na następujące kategorie: komunikacyjne, standaryzacyjne, upraszczające oraz agregujące. Zróżnicowanie organizacji sprawia, że zasygnalizowane aspekty mogą przejawiać się lub być dostrzegalne w różnym stopniu.

Z kulturą wiąże się termin subkultury. Jest on rozumiany przez pryzmat małych, różnorodnych kultur istniejących w jednej organizacji (Sackmann, 1992). Powstawaniu wybranych subkultur w organizacjach mogą sprzyjać różne czynniki (Badia *et al.*, 2020). W zdecydowanej większości przypadków tworzą się one pomiędzy podobnymi osobami. Podobieństwo tych osób może wynikać z uprawianego zawodu, zajmowanego stanowiska czy też wykonywanych obowiązków. Zaistniały proces może być wspierany lub stymulowany poprzez wzajemne interakcje, w tym nawiązywanie bezpośrednich kontaktów.

Współcześnie ciągle postępują oraz pogłębiają się procesy globalizacyjne oraz integracyjne. Procesy te przyczyniają się do przenikania różnych kultur, co skutkuje występowaniem zjawiska akulturacji, które dotyczy wszystkich podmiotów rynkowych (Schwartz *et al.*, 2010), a także jest przykładem kluczowego pojęcia z obszaru zmian kulturowych.

[7] Zjawiska te mogą przyjmować postać zewnętrzną (czynności związane z tworzeniem i odbiorem dzieła kulturowego) czy też wewnętrzne (przeżycia, odczucia).

Tabela 1.1. Aspekty kulturowe w ujęciu operacyjnym

Aspekt	Opis
Komunikacyjny	• kultura umożliwia szybką, sprawną i jednoznaczną komunikację pomiędzy uczestnikami danej organizacji • kultura sprawia, że ludzie dobrze się rozumieją; zawiera bowiem swoisty kod językowy, tzn. uwarunkowane sytuacyjnie skróty, metafory, symbole, hasła
Standaryzacyjny	• kultura przyczynia się do ustandaryzowania zachowania jednostek, zwiększając przewidywalność i zastępując doraźną kontrolę
Upraszczający	• dzięki wspólnej kulturze uczestnicy danej organizacji podobnie interpretują oraz oceniają otaczającą ich rzeczywistość i zachodzące w niej zmiany
Agregujący	• zbiorowość kulturowa uwspólnia aspiracje, cele, dążenia, nadzieje oraz lęki uczestników organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Koźmiński *et al.*, 2009).

Realizacja wspomnianych zmian wymaga zastosowania odpowiednich technik oraz posiadania następujących cech przywódczych (Teneta-Skwiercz, 2017):

- umiejętność dostrzegania problemów związanych z kulturą,
- wysoka tolerancja niepewności i skłonność do zmiany założeń kulturowych,
- umiejętność przełamywania oporu u pozostałych członków organizacji,
- umiejętność wyzwalania zaangażowania.

Wyżej przywołane kwestie związane z przeprowadzeniem zmian kulturowych wymagają od menedżerów opracowania odpowiedniego planu działania. Jego celem będzie nie tylko zmierzenie się z barierami, ale także stworzenie grup pracowników zainteresowanych wdrożeniem zmian w organizacji.

W ujęciu ekonomicznym akulturacja utożsamiana jest z działaniami organizacji w nowych realiach kulturowych w obszarze produkcji, podziału, wymiany i konsumpcji. Należy dodać, że kontakt z inną kulturą niż kultura pochodzenia powoduje zmianę wzorów zachowań, praktyk, zwyczajów czy norm postępowania podmiotów odnoszących się do sfery ekonomicznej (Stolecka-Makowska, 2016). Najczęściej proces akulturacji stymulowany jest sygnałami, które pochodzą z otoczenia zewnętrznego organizacji. Ich przesłankami są następujące sytuacje:

- doświadczenia z bezpośredniego środowiska pracy, zwłaszcza sygnały pochodzące od kolegów, od których najczęściej zależy w życiu jednostki więcej niż od przełożonych,
- kultura szerszych społeczności, w których jednostka uczestniczy (narodowa, środowiskowa, zawodowa),

- działania i polityka kierownictwa organizacji, które zakładają narzucenie uczestnikom swoich własnych wzorców w celu utwierdzenia w przekonaniu, że mają one charakter nieformalny (np. spotkania integracyjne, pikniki firmowe, zawody sportowe czy „kółka jakości"),
- uczestnictwo w komunikacji społecznej, która przynosi ze sobą nowe trendy, mody i wzorce (Koźmiński *et al*., 2009).

Wyszczególnione powyżej przesłanki przesądzające o procesie akulturacji dotyczą nie tylko sytuacji mających miejsce wewnątrz organizacji, ale także tych obejmujących interakcje z otoczeniem zewnętrznym, w tym z grupami interesariuszy organizacji.

Podsumowując, należy nadmienić, że w tej części rozważań podjęto próbę zwrócenia uwagi na perspektywę kulturową w dyskusji na temat zarządzania organizacją. Starano się uzasadnić stosowanie tej perspektywy w odniesieniu do wybranych zagadnień oraz kategorii pojęciowej. Związki kultury i zarządzania wydają się być niepodważalne, a problematyka ta jest wyraźnie zarysowana w literaturze przedmiotu. Prowadzenie debaty naukowej na temat wspomnianych powiązań stanowi ważny oraz obszerny zakres z punktu widzenia dorobku różnych dyscyplin nauk społecznych. Perspektywa kulturowa w zarządzaniu może być potraktowana jako próba dążenia do wyeksponowania kluczowych aspektów kulturowych funkcjonowania organizacji, w tym także skoncentrowanych na zmianie już istniejących praktyk w celu ich dalszego doskonalenia.

1.2. Pojęcie, elementy i determinanty rozwoju kultury organizacyjnej

Początków systematycznej refleksji odnośnie do problematyki kultury organizacyjnej można upatrywać w badaniach w obszarze antropologii kulturowej prowadzonych w latach 20. i 30. XX wieku (Kowalczyk, Szukała, 2016). W połowie XX stulecia ważny głos w dyskusji stanowiła praca Jaquesa (1952) na temat badanego zagadnienia. Z kolei termin *kultura organizacyjna* po raz pierwszy pojawił się jako koncepcja w nauce o organizacji i zarządzaniu w latach 70. XX wieku. Na popularności zyskał jednak dekadę później pod pojęciem kultury korporacyjnej (Stańczyk, 2012). Egzemplifikacją zaistniałej zmiany było podejmowanie systematycznej analizy wpływu kultury na działalność organizacji oraz na zachowania jej pracowników (Lau, Ngo, 1996). W środowisku krajowych badaczy zainteresowanie kulturą organizacyjną zaczęło się nasilać w ostatniej dekadzie XX wieku. Termin ten utożsamiono z kulturą przedsiębiorstwa, która dyskutowana była przez pryzmat transformacji ustrojowej (Krzyworzeka, 2012). Zdaniem Sułkowskiego (2020) istotny wpływ na badania poświęcone kulturze organizacyjnej miał paradygmat nauk społecznych sformułowany przez Burrella i Morgana (1979). W przywołanej koncepcji wyróżniono kilka podstawowych paradygmatów, kierując się następującymi kryteriami:

- założenia epistemologiczne dotyczące nauki/poznania (obiektywne – subiektywne),
- orientacja społeczna/założenia co do kierunku preferowanych działań społecznych (regulacja czy zachowanie porządku – zmiana społeczna) (Kasza, 2017).

W podjętej dyskusji nie można pominąć kwestii wieloaspektowości kultury organizacyjnej. Wymiar ten sprawia, że próba, która determinuje funkcjonowanie organizacji, nadal jest niezmiernie trudna i stanowi duże wyzwanie dla badaczy (Wziątek-Staśko, 2019). Jednak pomimo trudności w zakresie uszczegółowienia zasygnalizowanej problematyki, istnieje przekonanie co do:

- składników kultury organizacyjnej, tzn. jej przejawów (wartości, zachowania, artefakty, mity, rytuały, tabu),
- nurtów badań kultury organizacyjnej, tzn. umiejscowienia kultury w dziedzinie nauk społecznych,
- dominujących paradygmatów, określających perspektywy usytuowania kultury w relacji do otoczenia zewnętrznego (Niewierko, 2018).

Punkt wyjścia dla większości definicji kultury organizacyjnej stanowiły badania Scheina, który wyróżnił jej elementy, przyjmując takie kryteria, jak widoczność dla zewnętrznego

Tabela 1.2. Poziomy funkcjonowania kultury organizacyjnej według Scheina (2004)

Poziom	**Opis**
Artefakty	Wszystkie zjawiska, które można zobaczyć, usłyszeć, poczuć, gdy wchodzi się do nowej grupy w nieznanej kulturze; artefakty dzielą się na następujące kategorie: • językowe: mity, język, legendy • behawioralne: ceremonie, rytuały • fizyczne: sztuka, technologia, przedmioty materialne, moda, budynki
Wierzenia i wartości	• są mniej uświadamianym poziomem w porównaniu do artefaktów, dlatego są trudniejsze do zaobserwowania przez badacza, kierownictwo i pracowników • wartości utożsamiane są z celami uznawanymi przez członków danej kultury za istotne; umiejscawiane na wyższym poziomie świadomości niż podzielane wierzenia, gdyż wyróżnia je otwartość i dyskursywność
Założenia kulturowe	• stanowią podstawę kultury • wpływają jednocześnie na postrzeganie przez członków organizacji rzeczywistości • mają charakter niepisanych wzajemnych oczekiwań istniejących pomiędzy pracownikami i pracodawcami oraz przybierają formę umowy psychologicznej

Źródło: (Kowalczyk, Szukała 2016; Jeran, Basińska, 2020).

obserwatora i stopień uświadomienia tych elementów wśród przedstawicieli danej organizacji. Zatem przyjęto, że kultura organizacyjna pełni podwójną rolę w zakresie adaptacji do zmian – w środowisku zewnętrznym przedsiębiorstwa oraz umożliwia wewnętrzną integrację (Schein, 2004). W przywołanej koncepcji wskazano także dowody funkcjonowania kultury organizacyjnej, dzieląc je na kilka poziomów: artefakty, wierzenia i wartości oraz założenia kulturowe (Schein, 2004). Warto dodać, że poziomy te są w zróżnicowanym − mniejszym lub większym − stopniu widoczne (tabela 1.2).

Model Scheina określany jest mianem góry lodowej. Wynika to z faktu, że artefakty są najbardziej dostrzegalne. Z kolei wartości stanowią trwały element każdej kultury. Pełnią rolę wsparcia w odkrywaniu własnej tożsamości przez jednostkę, w trakcie budowania relacji z innymi ludźmi, odnajdywania się w świecie społecznym czy też odkrywania praw nim rządzących (Żuk, 2016). Kultura organizacyjna nie może opierać się wyłącznie na powtarzaniu najistotniejszych dla danej organizacji przyjętych wartości oraz zdefiniowanych bez uzasadnienia ich celu. Jednak to, co rzeczywiście kształtuje zachowania i postawy danego społeczeństwa, dotyczy założeń. Co ważne, założeń nie sposób dostrzec ani zrozumieć bez znajomości głębszej warstwy kodu kulturowego (Czaińska, 2013).

Do grupy założeń kulturowych, które tworzą daną kulturę, można zaklasyfikować:

- naturę prawdy i rzeczywistości: sposoby wyjaśnienia, w jaki sposób w danej kulturze poznaje się prawdę o świecie, w tym co uznawane jest za prawdę, a co za fałsz,
- naturę czasu: sposoby mierzenia czasu oraz znaczenie jego upływu w kulturze,
- stosunek do otoczenia: wymiary samoidentyfikacji kultury w przestrzeni, czy są dążenia do rozszerzania przestrzeni, czy też do poszukiwania nisz,
- istota ludzkiej natury: podjęcie próby ustalenia, czy ludzie są z natury dobrzy lub źli, czy należy ich obdarzać zaufaniem,
- natura tego, co ludzkie (natura ludzkiej aktywności): sposoby wskazania kierunków współdziałania jednostek (konkurencja, współpraca), indywidualizm czy kolektywizm;
- natura relacji międzyludzkich: wskazanie przejawów zróżnicowania wśród członków organizacji, które poprawia jej funkcjonowanie lub zwiększa ryzyko wystąpienia wewnętrznych konfliktów (stosunek jednorodności do różnorodności) (Kowalczyk, Szukała, 2016).

Zdaniem Aniszewskiej (2007) grupę podstawowych elementów kultury organizacyjnej tworzą wspólne wartości wyrażane przez strukturę fizyczną (wystrój wnętrz, ubiory), język (żargon), historie i anegdoty, rytuały i ceremonie oraz praktyki (system szkoleń, oceny, wynagrodzeń). Co istotne, każdy z wyróżnionych elementów podlega ocenie nie tylko pracowników organizacji, ale także jej klientów. Kultura organizacyjna obejmuje zbiór wartości, norm, poglądów podzielanych przez grupę ludzi, które warunkują ich postępowanie (Mikuła, 2000; Badia *et al.*, 2020). Zbiór ten obejmuje unikatowe wartości oraz praktyki (Michna, Kmieciak, 2020), które mogą być analizowane w odniesieniu do dużych grup społecznych, np. narodowości, czy też tych większych, jak przedsiębiorstwa,

instytucje, jednostki organizacyjne. Należy dodać, że na osobach sprawujących funkcje kierownicze spoczywa także obowiązek rozpoznania wspólnych wartości, które wyznawane są przez osoby tworzące daną organizację. W zdecydowanej większości przypadków trwanie danej wspólnoty w znacznym stopniu opiera się na wspólnych interesach, w tym ekonomicznych (Sitko-Lutek, 2018).

Kultura organizacyjna ma także znamiona szczególnie cennego zasobu o charakterze niematerialnym (Tulcanaza-Prieto *et al.*, 2021), może też stanowić ważne źródło przewagi konkurencyjnej (Koźmiński *et al.*, 2009). Analizowane pojęcie wyznacza strukturalną stabilność grupy pracowników, gdyż jest głęboko osadzone w praktykach codziennych, na skutek tego często jest ona mniej widoczna niż inne elementy działania organizacji (Juchniewicz, 2016). Kultura organizacyjna może być uznana za silną, gdy jej wzory będą wyraziste, szeroko upowszechnione i głęboko zakorzenione w środowisku społecznym danej organizacji (Sikorski, 2008).

Omawiana kategoria pojęciowa odgrywa także istotną funkcję w kształtowaniu zachowań i wydajności organizacji dzięki wysiłkom oraz zaangażowaniu jej pracowników. Jest ona traktowana jako podstawa kształtowania określonych zachowań organizacyjnych, tożsamości danego podmiotu czy też jego wizerunku (Smolarek, Sipa, 2015). Ponadto pracownicy przedsiębiorstwa nie zawsze są świadomi elementów jego kultury organizacyjnej, ale jednak wpisują się swoimi zachowaniami w zakres obowiązujących norm i zasad.

Kultura organizacyjna ma charakter holograficzny. Oznacza to, że w każdym elemencie hologramu można zidentyfikować niespotykane gdzie indziej informacje, w każdym też istnieją informacje, z których można stworzyć obraz całości (Aniszewska, 2007). Zaprezentowany pogląd odzwierciedla sposób funkcjonowania organizacji. Każda grupa zawodowa czy też wybrany dział wyróżnia się własną subkulturą. Co istotne, każdą z tych subkultur charakteryzują cechy, które tworzą ogólną kulturę całej organizacji. W opinii Kostery (1995, s. 68) „organizacje skonstruowane są, a właściwie konstruowane (i dekonstruowane) społecznie, są ciągłym procesem tworzenia, w oparciu o istniejące wspólne znaczenia". Zatem badany termin charakteryzuje znaczna zmienność w czasie, a jego rozwój uwarunkowany jest wieloma czynnikami o charakterze zewnętrznym oraz wewnętrznym, które nieustannie oddziałują na organizację.

W literaturze przedmiotu kultura organizacyjna pojmowana jest jako instrument zarządzania, cecha organizacji czy też zbiór tworzących ją elementów (Sitko-Lutek, 2018). Warto zwrócić uwagę na fakt, że omawiany termin ma istotny związek z takim zagadnieniem jak władza. W tym ostatnim aspekcie kultura organizacyjna obejmuje sieć relacji władzy, w której funkcjonują pracownicy, przy jednoczesnym korzystaniu z niej podczas realizacji swoich celów indywidualnych lub tych o charakterze grupowym (Pawłowski *et al.*, 2019). Z kolei analizując kulturę organizacyjną przedsiębiorstw międzynarodowych, można stwierdzić, że w ich przypadku szczególnego znaczenia nabierają takie czynniki, jak sposób komunikowania się, klimat panujący w danej organizacji oraz relacje międzyludzkie (Marcinkowska, 2018).

Jedną z ważkich funkcji kultury organizacyjnej jest niwelowanie niepewności. Może być ono rozumiane jako stan, w którym brak wiedzy na temat danej sytuacji. Niezbędne jest wypracowanie rozwiązań czy też podjęcie konkretnych działań lub decyzji w związku z zaistniałym stanem (Landy *et al.*, 1994). Kultura organizacyjna pełni także funkcję integracyjną, percepcyjną oraz adaptacyjną (tabela 1.3).

Tabela 1.3. Wybrane funkcje kultury organizacyjnej

Funkcje	**Opis**
Integracyjna	Dotyczy procesów formowania grupy i traktowania jej jako jedności
Percepcyjna	Pozwala przejąć określony sposób postrzegania otoczenia, zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu zewnętrznym
Adaptacyjna	Powiązana jest z funkcją percepcyjną, polega na określeniu schematów reagowania na zmiany zaistniałe w otoczeniu organizacji

Źródło: (Kogut, 2015).

Wyżej wyróżnione funkcje mogą być analizowane przez pryzmat zjawisk, które mają decydujący wpływ na kształtowanie się danej kultury organizacyjnej.

Z punktu widzenia prowadzonych rozważań zasadne jest omówienie determinant rozwoju kultury organizacyjnej. Do grupy tej można zaliczyć m.in. rodzaj organizacji oraz jej otoczenie, jak również jej cechy oraz uczestników (Aniszewska, Gielnicka, 1999). Powołując się na inny pogląd, należy nadmienić, że do zbioru determinant rozwoju kultury organizacyjnej zaliczają się następujące charakterystyki (Baum *et al.*, 2015):

- dbałość o najwyższą jakość oferowanych towarów i usług,
- innowacyjność i wdrażanie postępu w ramach prowadzonej działalności,
- dialog z interesariuszami,
- wiarygodność i tradycje współpracy,
- gospodarowanie zgodne z koncepcją zrównoważonego rozwoju.

Pierwsza z wyżej wymienionych determinant wskazuje, że przedsiębiorstwo wywiązuje się ze swoich deklaracji składanych klientom na temat oferowanych towarów i usług. Realizacja tego działania najczęściej zakłada podjęcie wielu niematerialnych aktywności, które wymagają zastosowania wiedzy, lub kluczowych czynności stanowiących podstawę procesu produkcyjnego lub usługowego (Grönroos, 2000). Kolejna determinanta powiązana jest z wypracowaniem wśród pracowników nawyków ciągłego monitorowania działań podejmowanych na rzecz doskonalenia jakości w ramach prowadzonej działalności przedsiębiorstwa, w tym ich zaangażowania w przedsięwzięcia o charakterze badawczo-rozwojowym (Baum *et al.*, 2015).

Istotnym czynnikiem warunkującym rozwój kultury organizacyjnej jest inicjowanie dialogu z interesariuszami. Stąd należy określić cele prowadzenia takiego dialogu, co pozwoli na dobre przygotowanie się do jego prowadzenia (Wachowiak, 2012). Najczęściej proces wymiany zdań z interesariuszami moderowany jest przez system podzielanych przez grupę ludzi wartości, norm, poglądów, które tworzą kulturę organizacyjną danego podmiotu. Co ważne, prowadzenie dialogu z interesariuszami umożliwia zgromadzenie kluczowych informacji niezbędnych do wywiązania się przedsiębiorstw ze zobowiązań deklarowanych wobec otoczenia (Brown, 2009).

Do grupy analizowanych determinant zaliczono także wiarygodność oraz tradycje współpracy. Wiarygodność organizacji utożsamiana jest z takimi pojęciami, jak *solidność*, *budowanie relacji* oraz *uczciwość*. W dużym stopniu jest ona uwarunkowana czynnikami psychospołecznymi, do których zalicza się m.in. kulturę organizacyjną (Strycharczyk, 2009). Z kolei tradycje współpracy odnoszą się do skuteczności zespołowej, kolektywnego zdobywania doświadczeń, dzielenia ryzyka oraz przenikania różnych zasobów.

Ostatnim czynnikiem, który tworzy kulturę organizacyjną, jest prowadzenie działalności gospodarczej zgodne z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Posiłkowanie się tą koncepcją wymaga zdefiniowania procesów z obszaru zarządzania organizacją, w tym wskazania tych z nich, które mogą mieć punkty wspólne z przywołanym podejściem. Warto zauważyć, że podmioty gospodarcze zużywają większość światowych zasobów nieodnawialnych i w znacznej mierze są odpowiedzialne za zanieczyszczenie środowiska. Kultura organizacyjna stanowi kluczowy czynnik wspierający wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju w organizacjach w celu niwelowania negatywnych skutków oddziaływania na środowisko (Pabian, Pabian, 2015). Istotne jest formowanie takiej kultury organizacyjnej, która będzie umożliwiać realizację funkcji zapewniającej dostosowanie zewnętrzne i wewnętrzne. Tego rodzaju kulturę można określić jako proefektywnościową (Stańczyk, 2012).

Konkludując, należy dodać, że w tej części rozważań podjęto próbę zarysowania pojęcia kultury organizacyjnej, jego elementów oraz determinant rozwoju. Przeanalizowane zagadnienia wpisują się w zakres kluczowych aspektów funkcjonowania organizacji. Na kanwie przeprowadzonych rozważań można uznać, że zaprezentowana problematyka stanowi przedmiot ożywionych dyskusji naukowych i inspiruje badaczy do poszukiwania nowych obszarów teoretycznych.

1.3. Kultura organizacyjna jako narzędzie budowania relacji partnerskich z interesariuszami

Problematyka budowania relacji partnerskich z interesariuszami organizacji koresponduje z koncepcją racjonalności ewolucyjnej (Volberda, Lewin, 2003; Yu *et al.*, 2018). Zgodnie z przywołanym podejściem organizacyjne mechanizmy ewolucyjne zachodzą

w cyklu ewolucyjnym. Cykl ten opiera się na zróżnicowaniu, selekcji i retencji[8]. W opinii badaczy proces ewolucyjny opisywany jest sekwencyjnie w następujący sposób:

- cechy organizacji determinują jej działania w relacjach z otoczeniem (input, output),
- konfrontacja ze zmiennymi egzogenicznymi wpływa na efektywność organizacji,
- efektywność organizacji wpływa na możliwości ekspansji i podejmowanie działań konkurencyjnych wobec innych podmiotów tworzących jej otoczenie zewnętrzne,
- proces powoduje dynamiczną zmianę, w konsekwencji te same rutyny praktykowane w nowych warunkach generują odmienne efekty, a także następuje mutacja ról decyzyjnych oraz doskonalenie cech organizacji,
- procesy selekcji i różnicowania powodują ewolucję organizacji (Stańczyk-Hugiet *et al*., 2014).

Powyższy proces ewolucyjny przyjęto jako punkt wyjścia w tej części podjętej dyskusji. Narzędziem umożliwiającym osiągnięcie zmian organizacyjnych, w tym uruchomienie procesu ewolucyjnego, może być kultura organizacyjna. Ramy tych zmian wyznaczą zaś relacje kooperacyjne kreowane z interesariuszami podmiotów gospodarczych. Na organizację warto spojrzeć jako na zbiorowość legitymującą się własną kulturą, która sprzyja kształtowaniu się różnorakich sposobów współdziałania. Mogą one stanowić przestrzeń, w której postępują zmiany o charakterze ewolucyjnym oraz przekładające się na możliwości kooperacyjne jednostek, które różnią się od siebie pod wieloma względami.

Partnerstwo[9] stanowi immanentną cechę współczesnej gospodarki. Pojęcie to wiąże się z bliskością organizacyjną podmiotów i tworzeniem sieci międzyorganizacyjnych (Manczak, 2015; Klimczuk-Kochańska, 2016). Poza tym zaliczane jest także do grupy terminów, które dynamicznie rozwijają się w naukach o zarządzaniu i jakości (Lichtarski *et al*., 2018). Współpraca oznacza proces, w który angażują się indywidualne podmioty lub całe grupy, które wykazują zainteresowanie rozwiązaniem wspólnie postrzeganej kwestii (w wymiarze pozytywnym lub negatywnym). Grupę jej kluczowych wyznaczników tworzą:

- kreowanie współzależności między podmiotami,
- podejmowanie wspólnych decyzji w wyniku ścierania się różnych punktów widzenia,
- przyjmowanie odpowiedzialności za uzgodniony kierunek działań przez podmioty zaangażowane w dany układ (Zmyślony, 2008).

Najważniejszą rolę w rozwijaniu współpracy pełni zaufanie. Termin ten rozpatrywany jest w dwóch fundamentalnych wymiarach relacji społecznych: kognitywnym[10] oraz

---

[8] Retencja oznacza zgromadzenie wypracowanych zasobów w wyniku przeprowadzonych zmian.

[9] Jego synonimami są takie pojęcia, jak *współpraca*, *kooperacja* lub *współdziałanie*.

[10] Wymiar kognitywny dotyczy zaufania, które opiera się na: ekonomicznej kalkulacji, wiedzy, doświadczeniu, kompetencjach, intencjach, wiarygodności czy reputacji innych ludzi. Z kolei zaufanie w aspekcie afektywnym łączy się z więziami emocjonalnymi, które są sygnalizowane poprzez okazywanie troski i zainteresowania drugą osobą. W ten sposób ułatwia się stronom wyjście wyłącznie poza racjonalną predykcję (Czernek, 2017).

afektywnym. Należy dodać, że wymiary te nie tylko wzajemnie się przenikają, ale także wzmacniają. Każdy z nich ma jednak własne, charakterystyczne mechanizmy (procesy) służące budowaniu zaufania (Czernek, 2017).

Podmioty gospodarcze w ramach prowadzonej działalności aspirują do tworzenia układów kooperacyjnych, które w przyszłości będą funkcjonować jako rozbudowane sieci. Sposoby i zakresy kształtowania relacji partnerskich uwarunkowane są jednak wieloma czynnikami, do których można zaliczyć otwartość oraz przyjęte podejście do wchodzenia w układy z innymi podmiotami. Nie są to jedyne determinanty, które mogą wpływać na kształtowanie się wyróżnionych relacji. Można założyć, że każda organizacja powinna podejmować próbę poszukiwania sposobów zmierzających do budowania dobrych relacji ze swoimi kluczowymi grupami interesariuszy (Wachowiak, 2012). Działanie to koresponduje z poglądem na temat podejścia do kultury organizacyjnej w relacjach biznesowych. Istotne jest nie odgrywanie roli przez wybrane jednostki, lecz skoncentrowanie się na jakości więzi oraz dialogu pomiędzy ludźmi (Stańczyk, 2012). Narzędziem pozwalającym osiągnąć podmiotom zarysowany cel może być ich kultura organizacyjna.

Analizując kulturę organizacyjną przez pryzmat budowania relacji partnerskich, należy zwrócić uwagę na istotną jej cechę. Dotyczy ona poziomu inercji, który jest wysoki. W konsekwencji oznacza to, że kultura organizacyjna zmienia się wolno, dlatego wyjątkowym wyzwaniem jest dostosowanie jej do nowej sytuacji, kierownictwa (Budziewicz-Guźlecka, 2012) oraz do zachowań przedstawicieli wybranych grup interesariuszy. Istnieje także przekonanie, że jednym z ważkich czynników, który w dużym stopniu wpływa na charakter współpracy pomiędzy organizacjami w ujęciu międzynarodowym, są różnice oraz podobieństwa w kulturze organizacyjnej (Flieger, Turek, 2016). Wskazane ograniczenia mogą mieć decydujący wpływ w przypadku przedsięwzięć skoncentrowanych na utrwaleniu powiązań kooperacyjnych pomiędzy danym przedsiębiorstwem a jego interesariuszami.

Ambasadorami organizacji w działaniach dotyczących budowania powiązań kooperacyjnych z jej interesariuszami powinni być jej właściciele, pracownicy oraz menedżerowie. Powiązania te należałoby rozwijać, uwzględniając elementy danej kultury organizacyjnej, tzn. artefakty, wierzenia i wartości oraz założenia kulturowe. Istotne jest jednak wypracowanie praktyk, które wpiszą się na trwałe w założenia kulturowe organizacji i będą komunikowane interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym. To zadanie należy do zakresu obowiązków właścicieli oraz osób sprawujących funkcje menedżerów w danym podmiocie gospodarczym.

Spojrzenie na kulturę organizacyjną przez pryzmat budowania relacji partnerskich z interesariuszami może być potraktowane jako instrument zmian kulturowych. Badacze powołując się na koncepcję Scheina, wyróżniają dwa rodzaje mechanizmów kształtowania zmian kulturowych − podstawowe oraz dodatkowe (tabela 1.4).

Tabela 1.4. Mechanizmy zmian kulturowych

Mechanizmy podstawowe	Mechanizmy dodatkowe
• kierunki zmian kierowniczych • sposób reakcji kierownika na sytuacje krytyczne i kryzysy organizacyjne • świadome kształtowanie ról, nauczanie i szkolenie • kryteria alokacji nagród i statusu • kryteria rekrutacji, awansowania i dymisji pracowników	• projektowanie organizacji i jej struktury • systemy i procedury organizacyjne • projektowanie budynków i przestrzeni • opowieści, legendy i mity o ważnych zdarzeniach i ludziach • oficjalne sformułowanie filozofii organizacji, jej credo

Źródło: (Sitko-Lutek, 2018).

Wyżej przywołane mechanizmy zmian kulturowych mogą być potraktowane jako katalog otwarty, którego uzupełnienie czy też rozbudowanie może być inspirowane rodzajem prowadzonej działalności lub stopniem zaawansowania dotychczas wprowadzonych zmian kulturowych.

Otwieranie się organizacji na interesariuszy i podejmowanie stosownych działań wobec nich oznacza, że brane jest pod uwagę pojęcie *corporate governance*, którego odpowiednikiem w języku polskim są pojęcia *nadzór* lub *ład korporacyjny*. W opinii Jeżaka (2013) przywołana kategoria pojęciowa implikuje szerszy, społeczny i systemowy kontekst działania przedsiębiorstw, jak również zasadność uwzględniania w ramach prowadzonej działalności uwarunkowań czy też oczekiwań otoczenia, w tym interesariuszy. Jest ona utożsamiania ze zintegrowanymi mechanizmami, które uruchamiają się wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Ich kluczowym wyznacznikiem jest pokonywanie pojawiających się konfliktów interesów (Berle, Means, 1933). W literaturze przedmiotu zasygnalizowano również, że system nadzoru korporacyjnego kształtowany jest pod wpływem oddziaływania czynników politycznych, społecznych i kulturowych determinujących ramy prawne funkcjonowania przedsiębiorstwa (Aluchna, Postuła, 2016). Badana kategoria traktowana jest jako próba godzenia aspiracji interesariuszy (Wierzbicka, 2018).

Kreowanie kultury organizacyjnej uwzględniającej istotność relacji opiera się na następujących charakterystykach:

- utrzymanie interesariuszy,
- nacisk na korzyść,
- długookresowa skala działania,
- ważność kontaktów z interesariuszami,
- przekonanie pracowników do tworzenia relacji i dbanie o nie, stały kontakt z nimi (Czaińska, 2013).

Wyróżnione charakterystyki sprzyjają budowaniu relacji opartych na współpracy. Wpisują się także w sposoby postrzegania otoczenia organizacji poprzez wymiary samo-

identyfikacji kultury w przestrzeni czy dążenia do jej rozszerzania (Kowalczyk, Szukała, 2016). Zadanie dotyczące utrzymania relacji z interesariuszami nawiązuje do zakresu obowiązków kadry kierowniczej danego podmiotu gospodarczego. Przyjęcie przez menedżerów takiej postawy, w tym potraktowanie jako podstawowego założenia kulturowego danej organizacji, sprzyja nawiązywaniu trwałych relacji kooperacyjnych oraz wykreowaniu zaangażowania, zarówno z interesariuszami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi (Młokosiewicz, 2017).

Nacisk na korzyść winien sygnalizować wartości dodane generowane dla organizacji oraz jej interesariuszy. Wypracowanie wspomnianej wartości jest możliwe w perspektywie długookresowej. Poprzez wzrost częstotliwości interakcji społecznych oraz komunikację utrwalają się już nawiązane relacje. Warto zauważyć, że na przebieg tego procesu mają wpływ kompetencje, zdolności relacyjne, motywacja, zaangażowanie kadry kierowniczej, a także innych pracowników odpowiedzialnych za relacje (Danielak, 2018).

Budującym założeniem kulturowym jest zasygnalizowanie ważności kontaktów z interesariuszami przez właścicieli przedsiębiorstwa oraz reprezentantów jego kadry kierowniczej. Komunikowanie takiego przekazu może nie tylko przyczyniać się do niwelowania stanu niepewności, ale też sprzyjać kreowaniu relacji opartych na zaufaniu (Husted, 1989). Aspekt ważności kontaktów z interesariuszami można wyeksponować poprzez zwrócenie uwagi na fakt, że informacje pozyskiwane od nich stanowią istotne źródło dla działań podejmowanych przez daną organizację. Zdaniem badaczy do istotnych rutyn biznesowych, których celem jest wykorzystanie wspomnianych informacji, można zaliczyć m.in.:

- procedury umożliwiające selekcję i wykorzystanie pomysłów dostarczonych przez klientów,
- systematyczne analizowanie opinii klientów w celu wprowadzenia ulepszeń do oferty,
- wykorzystywanie negatywnych opinii klientów w celu poprawy jakości oferty i obsługi (Mitręga, Laskowska-Witek, 2015).

Ostatnim istotnym założeniem kulturowym, które sprzyja budowaniu przestrzeni współpracy z interesariuszami wewnętrznymi, jest podejmowanie działań utwierdzających pracowników w przekonaniu, że tworzenie trwałych relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz dbanie o nie stanowi wyjątkowy zasób o charakterze niematerialnym. Implementowanie takiego podejścia koresponduje z koncepcją empowerment (Fulford, Enz, 1995). Na gruncie nauk o zarządzaniu przywołany termin oznacza „wielowymiarowy proces przekazywania pracownikom prawa do kontrolowania działania i podejmowania decyzji, wzmacniania samodzielności i autonomii zatrudnionych, wydobywania z pracowników entuzjazmu i zaangażowania do działania poprzez wzmacnianie przekonania, że stanowią oni wartość dla organizacji" (Cierniak-Emerych, Piwowar-Sulej, 2017, s. 14). W źródłach literaturowych koncepcja empowerment definiowana jest także jako sposób aktywowania potencjału ludzkiego organizacji (Moczydłowska, 2014) czy też pozwalający rozwijać realizowane projekty (Vólker, Doneys, 2021). Warto dodać, że pożądanym zabiegiem jest nie tylko komunikowanie potrzeby udziału pracowników w relacjach inicjowanych wewnątrz organizacji, ale

także opracowanie stosownej strategii, która to umożliwi. Założenia takiej strategii winny przełożyć się na konkretne przedsięwzięcia podejmowane w celu zwiększania zaangażowania pracowników w projekty podejmowane przez dany podmiot gospodarczy.

Podsumowując zaprezentowane rozważania, warto nadmienić, że ujęcie kultury organizacyjnej w kategoriach instrumentu budowania relacji partnerskich z interesariuszami wymaga zaimplementowania zmian lub wypracowania odpowiednich zasad, które mogą mieć charakter ewolucyjny. W związku z tym osiągnięcie pożądanych rezultatów nie będzie łatwym zadaniem − niewątpliwie proces jego realizacji rozłoży się w czasie. Co ważne, zadanie to będzie także wymagało ukierunkowania oraz dostosowania wybranych działań do preferencji i oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy organizacji. Jednak przyjęcie wskazanego podejścia stanowi dowód podejmowania próby bycia podmiotem, który w swoich działaniach nie tylko uwzględnia stanowiska oraz opinie interesariuszy, ale rzeczywiście aranżuje przestrzeń kooperacji.

1.4. Wartości pośredniczące jako element łączący kultury organizacyjne interesariuszy

W tej części prezentowanych rozważań zostanie zwrócona uwaga na wartości pośredniczące, które mogą pełnić rolę elementu łączącego kultury organizacyjne interesariuszy. Analiza zarysowanego zagadnienia może być przeprowadzona w oparciu o socjologiczną teorię wymiany społecznej. Warto przypomnieć, że na potrzeby wcześniejszych rozważań przyjęto definicję wartości zasygnalizowaną w pracach Scheina[11].

Teoria wymiany społecznej rozwinęła się w latach 60. XX wieku[12]. Jednym z badaczy zajmujących się nią był Blau[13]. W przywołanej koncepcji pojawiło się pojęcie wymiany społecznej, które zdefiniowano jako dobrowolne działanie motywowane wzajemnością[14] (Kanasz, 2017). Zdaniem Blaua taka wymiana stanowi formę pośrednią pomiędzy transakcją ekonomiczną a relacjami o charakterze indywidulanym (Kopyciński, 2011). Wymiana społeczna może mieć miejsce w wymiarze indywidualnym oraz grupowym. Termin ten analizowany jest przez pryzmat procesów swobodnych transakcji pomiędzy co najmniej dwiema osobami. W teorii wymiany społecznej przyjęto, że zachowania jednostki zależą od postępowania innych osób oraz są uwarunkowane przyszłymi i oczekiwanymi interakcjami pomiędzy uczestnikami wymiany (Kopyciński, 2011).

---

[11] W związku z tym wartości będą utożsamiane z celami uznawanymi przez członków danej kultury jako istotne. Poza tym są one umiejscawiane na wyższym poziomie świadomości niż podzielane wierzenia, głównie dlatego, że wyróżnia je otwartość i dyskursywność.

[12] Jednym z pierwszych badaczy zajmujących się przywołaną teorią był Homans (1974).

[13] Badacze tej teorii analizowali świat społeczny, odwołując się do idei zaczerpniętych z utylitaryzmu oraz behawioryzmu psychologicznego (Szczepański *et al*., 2014).

[14] Wyłączając działania charytatywne.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na fakt, że „teoria wymiany analizuje proces społeczny jako zjawisko podporządkowane zasadzie kosztów i korzyści lub nagród i kar, jakie dana jednostka otrzymała lub spodziewa się otrzymać od partnera interakcji" (Puppel, 2013, s. 160). Badacze wskazują także, że „społeczna wymiana wartości zarówno materialnych, jak i niematerialnych konstytuuje struktury społeczne, gdy ludzie wchodzą w interakcje społeczne dzięki uzyskiwanym korzyściom, będącym rezultatem wymiany, i dzięki towarzyszącemu temu wzrostowi wzajemnego zaufania" (Śliz, Szczepański, 2015, s. 20). Należy podkreślić, że zaprezentowane poglądy wpisują się w zakres prowadzonych rozważań. W wyniku kreowania relacji partnerskich dochodzi do wymiany wartości pomiędzy organizacją a jej interesariuszami, w konsekwencji konstytuują się wybrane struktury społeczne, tzn. układ wzajemnie powiązanych elementów (ról, pozycji). Proces społeczny pomiędzy partnerami warunkują koszty i korzyści, jak również nagrody i kary.

Warto także nadmienić, że w omawianej koncepcji wskazano warunki, które muszą być spełnione w celu zaistnienia wymiany społecznej. Tworzą je następujące założenia:

- wymiana będzie ukierunkowana na cele możliwe do osiągnięcia w wyniku interakcji z innymi osobami,
- dobór środków wymiany należy podporządkować stawianym celom (Blau, 2009).

W omawianej koncepcji wyszczególniono kilka zasad wymiany społecznej (tabela 1.5). Pierwsza z nich została określona jako zasada racjonalności. Analizując tę zasadę w odniesieniu do relacji nawiązywanych pomiędzy organizacją a jej interesariuszami, można zauważyć, że każda ze stron wymiany ma oczekiwania odnośnie do wyników wypracowanych w ramach podejmowanych interakcji. W konsekwencji przekłada się to na aktywizację działań, w tym na przyszłe oczekiwania.

Tabela 1.5. Podstawowe zasady wymiany społecznej według Blaua

Zasada	**Opis**
Zasada racjonalności	• Dotyczy wielu korzyści oczekiwanych od siebie nawzajem – podczas wykonywania konkretnych czynności; skutkuje wzrostem prawdopodobieństwa występowania tych działań
Zasada wzajemności	• Zakłada, że częstotliwość wzajemnej wymiany nagród powoduje wzrost prawdopodobieństwa wystąpienia obopólnych obowiązków kierujących dalszymi wymianami • Można domniemywać, że im bardziej naruszone wspólne obowiązki podczas realizowanej wymiany, tym częściej skrzywdzeni będą zainteresowani stosowaniem negatywnych sankcji wobec partnerów naruszających normę wzajemności

Zasada	Opis
Zasada sprawiedliwości	• Sygnalizuje, że stabilizacja stosunków wymiany stwarza prawdopodobieństwo stosowania norm „wymiany sprawiedliwej” • Oznacza, że im mniejszy stopień realizacji normy sprawiedliwości w trakcie wymiany, tym większa skłonność skrzywdzonych do stosowania sankcji negatywnych wobec podmiotów naruszających przyjęte normy
Zasada użyteczności krańcowej	• Dotyczy licznych nagród, które są oczekiwane lub uzyskiwane; może to powodować spadek wartości danej czynności, a w konsekwencji spadek prawdopodobieństwa jej podjęcia
Zasada nierównowagi	• Wskazuje, że występuje większa stabilizacja i równowaga w relacjach określonego rodzaju wymiany społecznej, ale ten stan przekłada się na wzrost prawdopodobieństwa braku stabilizacji i równowagi w innych aspektach wymiany

Źródło: (Turner, 2010).

Kolejna zasada dotyczy wzajemności. Jej kluczowym aspektem jest poczucie zobowiązania, które występuje w różnych kulturach. Warto nadmienić, że „rozwinięty system wzajemnych zobowiązań, wypływający z reguły wzajemności stanowi specyficzną cechę dowolnej kultury budowanej przez ludzi” (Cialdini, 2001, s. 37). Przestrzeganie tej zasady przekłada się na wystąpienie kolejnych zobowiązań, które wynikają z wypracowanych ustaleń pomiędzy organizacją a interesariuszami.

Zasada sprawiedliwość pełni rolę stabilizacyjną i przyczynia się do sformułowania norm wymiany określanych mianem sprawiedliwych. Jej respektowanie przez strony wymiany oznacza, że w relacjach pomiędzy organizacją a jej interesariuszami będą honorowane ustalone zasady ładu społecznego, które rozumiane są jako wartości oraz przekonania kulturowe.

Kolejna zasada w ramach omawianej koncepcji dotyczy użyteczności krańcowej. Zgodnie z nią występowanie licznych nagród w ramach podejmowanych działań jest odwrotnie proporcjonalne do postrzeganych przez partnerów wartości, tzn. powoduje spadek ich wartości i zwiększa prawdopodobieństwo niepodjęcia działania.

Ostatnia zasada teorii wymiany koncentruje się na zagadnieniu nierównowagi. Przenosząc tę zasadę na grunt interakcji pomiędzy organizacją a interesariuszami, warto zauważyć, że większa stabilizacja oraz równowaga w wybranych układach relacyjnych przyczyniają się do pogłębienia braku stabilizacji i równowagi w innych aspektach wymiany. W związku z tym można przyjąć, że w omówionym przykładzie jest miejsce na niepewność. Można postawiać tezę, że nie jest możliwe zachowanie równowagi we wszystkich przypadkach obrazujących relacje organizacji z interesariuszami.

Podsumowując podjętą dyskusję, warto nadmienić, że starano się przeanalizować wybrane zagadnienia z obszaru kultury organizacyjnej przez pryzmat teorii wymiany społecznej. Zasady sformułowane w ramach tej teorii uzupełniają wcześniej przeprowadzone rozważania oraz sygnalizują kwestie, które łączą perspektywę badawczą socjologii i zarządzania.

Podsumowanie

Na kanwie przeprowadzonych rozważań można uznać, że problematyka kultury organizacyjnej pozostaje przedmiotem ożywionych dyskusji naukowych. Może być interpretowana przez pryzmat różnych perspektyw badawczych. W tej części opracowania zwrócono uwagę na wybrane zagadnienia z obszaru kultury, w tym posiłkowano się perspektywą kulturową w zarządzaniu organizacją. Warto nadmienić, że kultura organizacyjna ma znamiona jednego z zagadnień, które powinno być rozpatrywane w ramach koncepcji co-management w tworzeniu relacji kooperacyjnych z interesariuszami. Jednak rozpoznanie tej problematyki najpierw wymaga odwołania się do kwestii podstawowych z obszaru kultury (elementy, determinanty rozwoju).

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji, w tym różnorakie koncepcje związane z kulturą organizacyjną. Na skutek tego nie jest możliwe zarysowanie wszystkich prezentowanych stanowisk. Badacze wskazują także na różne determinanty, które mają wpływ na rozwój kultury organizacyjnej (m.in. dbałość o najwyższą jakość oferowanych towarów i usług, innowacyjność i wdrażanie postępu w ramach prowadzonej działalności, dialog z interesariuszami, wiarygodność i tradycje współpracy, gospodarowanie zgodne z koncepcją zrównoważonego rozwoju).

Na podstawie przeprowadzonych rozważań można stwierdzić, że traktowanie kultury organizacyjnej w kategoriach instrumentu budowania relacji partnerskich z interesariuszami wymaga wdrożenia zmian lub wypracowania odpowiednich zasad, które mogą mieć charakter ewolucyjnych na poziomie danej organizacji. Zmiany te zakładają kreowanie przestrzeni zapraszającej do współdziałania reprezentantów różnych grup interesariuszy. Odwołując się do wcześniej zgłoszonych uwag, warto dodać, że w rezultacie wypracowania relacji partnerskich dochodzi do wymiany wartości pomiędzy organizacją a jej interesariuszami. W wyniku zaistniałych zmian mogą wykształcić się nowe struktury społeczne, tzn. układ wzajemnie powiązanych elementów (ról, pozycji). W ten sposób mogą być wykreowane artefakty behawioralne (rytuały), które wzbogacą kulturę organizacyjną danego podmiotu i mogą determinować zachowania jego interesariuszy.

Bibliografia

1. Aluchna, M., Postuła, I. (2016). Kultura w badaniach nadzoru korporacyjnego. Uwarunkowania, wzajemne zależności i operacjonalizacja. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 6(326), 147−162. http://dx.doi.org/10.18778/0208-6018.326.10.
2. Amah, E., Daminabo-Weje, M. (2013). Corporate Culture: A Tool for Control and Effectiveness in Organizations. *Research on Humanities and Social Sciences*, 3(15), 42−48.
3. Aniszewska, G. (2007). Profil kultury organizacyjnej jako metoda diagnozy. *Przegląd Organizacji*, 4, 8−10.
4. Aniszewska, G., Gielnicka, I. (1999). *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa Doskonalenia Kadr.
5. Badia, E., Navajas, J., Losiila, J.-M. (2020). Organizational Culture and Subcultures in the Spanish Nuclear Industry, *Applied Sciences*, 10(3454). https://doi.org/10.3390/app10103454.
6. Baum, R., Pepliński, B., Wajszczuk, K., Wawrzynowicz, J., Wańkowicz, J. (2015). Determinanty kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rolniczego. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, 2(36), 161−169. https://doi.org/10.17306/JARD.2015.17.
7. Berle, A.A., Means, G.C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan Co.
8. Blau, P.M. (2009). *Wymiana i władza w życiu społecznym*. Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
9. Brooks, I. (2018). *Organizational behaviour. Individuals, groups and organization*. Harlow: Pearson.
10. Brown, J. (2009). Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies: taking pluralism. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(3), 313−342. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2008.08.002.
11. Budziewicz-Guźlecka, A. (2012). Rola kultury organizacyjnej w kreowaniu relacji w przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 711. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 25, 331−340.
12. Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
13. Cialdini, R.B. (2001). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
14. Cierniak-Emerych, A., Piwowar-Sulej, K. (2017). Empowerment w kontekście współczesnych koncepcji zarządzania oraz partycypacji pracowniczej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1(43), 13−25. http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0009.7716.
15. Czaińska, K. (2013). *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza.
16. Czernek, K. (2017). Zakorzenienie społeczne jako stymulanta zaufania w kooperacji przedsiębiorstw turystycznych. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 199−213.
17. Danielak, W. (2018). Zarządzanie relacjami z interesariuszami w środowisku projektowym. *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka*, 1, 47−60. http://dx.doi.org/10.19253/reme.2018.01.004.

18. Flieger, M., Turek, D. (2016). Kultura organizacyjna w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. [w:] R. Kamiński, J. Sójka (red.), *Kulturowe uwarunkowania działalności gospodarczej*. Poznań: PTE.
19. Fulford, M.D., Enz, C.A. (1995). The Impact of Empowerment on Service Employees. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161−175.
20. Gadomska-Lila, K. (2014). Kulturowe aspekty doskonalenia przedsiębiorstwa na przykładzie międzynarodowego koncernu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 358, 49−57.
21. Geertz, C. (2005). *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
22. Grönroos, Ch. (2000). *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*. West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.
23. Gruchoła, M. (2010). Kultura w ujęciu socjologicznym. *Roczniki Kulturoznawcze*, I, 95−114.
24. Hausner, J. (2013). Kultura i polityka rozwoju. [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura i rozwój*. Warszawa: NCK.
25. Homans, G.C. (1974). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
26. Husted, B.W. (1989). Trust in Business Relations: Directions for Empirical Research. *Business & Professional Ethics Journal*, 8(2), 23−40.
27. Jaques, E. (1952). *The Changing Culture of a Factory*. New York: The Dryden Press.
28. Jarosz-Żukowska, S., Żukowski, Ł. (2014). Wolność badań naukowych i nauczania. [w:] M. Jabłoński (red.), *Realizacja i ochrona konstytucyjnych wolności i praw jednostki w polskim porządku prawnym*. Wrocław: Uniwersytet Wrocławski.
29. Jeran, A., Basińska, A. (2020). Clinical research Edgara H. Scheina – badanie kultury organizacyjnej między metodyką psychologii, socjologii i antropologii. *Przegląd Psychologii Jakościowej*, XVI(3), 102−113.
30. Jeżak, J. (2013). Corporate governance jako nowy obszar wiedzy i praktyki biznesowej. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 141, 21−36.
31. Joseph, O.O., Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence from Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, January−March. https://doi.org/10.1177%2F2158244019835934.
32. Juchniewicz, N. (2016). Nowe technologie a nowa kultura organizacyjna. Wyobraźnia społeczna i uprzedmiotowione relacje społeczne. *Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy*, 4, 5−18.
33. Kanasz, T. (2017). Problematyka emocji w zachowaniach prospołecznych w świetle wybranych teorii społecznych i badań empirycznych. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica*, 62, 111−126. http://dx.doi.org/10.18778/0208-600X.62.08.
34. Karwińska, A. (2013). Kultura. [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura i rozwój*. Warszawa: NCK.
35. Kasza, J. (2017). Zarządzanie kulturą a hegemonia dyskursu ekonomicznego – analiza przypadku Teatr Studio w Warszawie. *Zarządzanie w Kulturze*, 18(3), 443−466. https://doi.org/10.4467/20843976ZK.17.028.7478.

36. Kim, S., Lee, J., Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340−359.
37. Klimczuk-Kochańska, M. (2016). Relacje międzyorganizacyjne. [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 343−354.
38. Klincewicz, K. (2016). Zarządzanie, organizacje i organizowanie – inspiracje teoretyczne i próby systematyzacji. [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
39. Kogut, J. (2015). Kultura organizacyjna na przykładzie przedsiębiorstwa branży energetycznej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Seria Zarządzanie*, 18, 82−90.
40. Kołodziej-Durnas, A. (2016). Wyobraźnia socjologiczna i misja socjologii organizacji. *Opuscula Sociologica*, 2, 109−118. https://doi.org/10.18276/os.2016.2-09.
41. Kopyciński, P. (2011). Wymiana i władza w życiu społecznym, P.M. Blau, Kraków 2009: recenzja. *Zarządzanie Publiczne*, 5(1), 103−106.
42. Kostera, M. (1995). Kulturowy proces organizowania. *Kultura Współczesna*, 1−2, 68−74.
43. Kostis, P.C. (2021). Culture, innovation, and economic development. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(22). https://doi.org/10.1186/s13731-021-00163-7.
44. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
45. Kowalczyk, K., Szukała, M. (2016). Teoria kultury organizacji. [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
46. Koźmiński, A.K., Jemielniak, D., Latusek, D. (2009). Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji. *e-mentor*, 3(30). Pobrane 14.02.2022, z: http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/30/id/648.
47. Krzyworzeka, P. (2012). Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji. *Management and Business Administration. Central Europe*, 1, 72−81.
48. Landy, F., Quick, J.C., Kasl, S. (1994). Work, Stress, and Well-Being. *International Journal of Stress Management*, 1, 33−73.
49. Lau, Ch., Ngo, H. (1996). One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origins. *International Business Review*, 5(5), 469−486.
50. Lichtarski, J.M., Piórkowska, K., Ćwik, K. (2018). Elastyczność strategii organizacji w warunkach współpracy sieciowej w świetle wyników badań empirycznych. *Przegląd Organizacji*, 6, 10−16.
51. Manczak, I. (2015). *Determinanty rozwoju turystyki międzynarodowej w miastach*. Gliwice: UKiP J&D Gębka.
52. Marcinkowska, E. (2018). Kultura organizacyjna zagranicznych centrów usług biznesowych w Polsce. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6(4), 49−62.

53. Melikov, I., Tabasaranskii, R., Akhmedova, T. (2020). Dialogue of Cultures as an Alternative to Tolerance in Intercultural Communication. [w:] D. Karim-Sultanovich Bataev, S. Aidievich Gapurov, A. Dogievich Osmaev, V. Khumaidovich Akaev, L. Musaevna Idigova, M. Rukmanovich Ovhadov, A. Ruslanovich Salgiriev, M. Muslamovna Betilmerzaeva (red.), *Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism*. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, 76. https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.12.04.296.
54. Michna, A., Kmieciak, R. (2020). Open-Mindedness Culture, Knowledge-Sharing, Financial Performance, and Industry 4.0 in SMEs. *Sustainability*, 12(21), 9041. http://dx.doi.org/10.3390/su12219041.
55. Mikuła, B. (2000). Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna − próba systematyzacji pojęć. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 3, 33−40.
56. Miroński, J. (2010). Zarządzanie wiedzą międzykulturową. *e-mentor*, 3(35). Pobrane 14.02.2022, z: http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/35/id/757.
57. Mitręga, M., Laskowska-Witek, J. (2015). Rutyny współtworzenia wartości z klientem − konceptualizacja i pomiar. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(2), 25−36.
58. Młokosiewicz, M. (2017). Budowanie organizacyjnej kultury zaufania – rola menedżerów. *Marketing i Rynek*, 4, 277−285.
59. Moczydłowska, J. (2014). Empowerment − nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji. *Zeszyty Wyższej Szkoły Humanitas. Seria Zarządzanie*, 1, 71−78.
60. Niewierko, M. (2018). Operaty i wyzwania badawcze kultury organizacyjnej. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 45(2), 51−62.
61. Pabian, A., Pabian, B. (2015). Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa oparta na wartościach sustainability. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, 4, 65−72.
62. Pawłowski, M., Kułakowska, A., Piątkowski, Z. (2019). Kultura organizacyjna w organizacji. *Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego*, 1, 125−132.
63. Puppel, J. (2013). Komunikacja niewerbalna w ujęciu teorii wymiany społecznej i teorii wpływu społecznego. *Linguodidactica*, XVII, 159−174.
64. Sackmann, S.A. (1992). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37, 1, 140−161. https://doi.org/10.2307/2393536.
65. Sagan, A. (2000). Wybrane problemy identyfikacji i pomiaru zmiennych ukrytych. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 543, 53−64.
66. Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco−London: Fossey-Bass.
67. Schwartz, S.J., Unger, J.B., Zamboanga, B.L., Szapocznik, J. (2010). Rethinking the Concept of Acculturation. Implications for Theory and Research. *American Psychologist*, 65(4), 237−251, https://doi.org/10.1037/a0019330.
68. Serafin, K. (2015). Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 222, 87−100.

69. Sikorski, C. (2008). O zaletach słabej kultury organizacyjnej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 39−48.
70. Sitko-Lutek, A. (2018). *Aspekty złożoności kultury organizacyjnej*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej.
71. Smolarek, M., Sipa, M. (2015). Klimat organizacyjny jako przejaw kultury organizacyjnej w małych przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe WSH. Seria Zarządzanie*, 4, 301−315.
72. Stolecka-Makowska, A. (2016). Akulturacja zachowań konsumentów – obszary i wyzwania badawcze. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 460, 71−81.
73. Stańczyk, S. (2012). Kultura sieci międzyorganizacyjnych. [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
74. Stańczyk-Hugiet, E., Piórkowska, K., Stańczyk, S. (2014). Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 366, 505−513.
75. Strycharczyk, A. (2009). Wiarygodność ekonomiczna – newralgiczne elementy budowania relacji biznesowych w czasie kryzysu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 575. Ekonomiczne Problemy Usług*, 46, 311−320.
76. Sułkowski, Ł. (2012). *Kulturowe aspekty zarządzania*. Warszawa: Difin.
77. Sułkowski, Ł. (2020). *Kultura organizacyjna od podstaw*. Łódź: Społeczna Akademia Nauk.
78. Szczepański, M.S., Śliz, A., Wojtkun, J. (2014). Teoria wymiany społecznej. [w:] M.S. Szczepański, A. Śliz (red.), *Współczesne teorie społeczne. W kręgu ujęć paradygmatycznych*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
79. Szlendak, T., Olechnicki, K. (2017). *Nowe praktyki kulturowe Polaków. Megatrendy i subświaty*. Warszawa: PWN.
80. Śliz, A., Szczepański, M.S. (2015). Wielokulturowość współczesna: terminy, idee, teorie, aktorzy. *Górnośląskie Studia Socjologiczne. Seria Nowa*, 6, 13−27.
81. Teneta-Skwiercz, D. (2017). Zmiany kultury organizacyjne – możliwości i ograniczenia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 463, 344−358.
82. Throsby, D. (2010). *Ekonomia i rozwój*. Warszawa: NCK.
83. Tulcanaza-Prieto, A.B., Aguilar-Rodríguez, I.E., Artieda, C. (2021). Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment. *Administrative Sciences*, 11, 132, https://doi.org/10.3390/admsci11040132.
84. Turner, J.H. (2010). *Struktura teorii socjologicznej.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
85. Volberda, H., Lewin, A. (2003). Co-evolution dynamics within and between forms: from evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111−2136. https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00414.x.
86. Vólker, M., Doneys, P. (2021). Empowerment as one sees it: assessment of empowerment by women participants of development projects. *Development in Practice*, 31(1), 125−138. https://doi.org/10.1080/09614524.2020.1828284.

87. Wachowiak, P. (2012). Jak prowadzić dialog z interesariuszami? *e-mentor*, 1(43). Pobrane 14.02.2022, z: http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/43/id/898.
88. Wierzbicka, A. (2018). Corporate governance jako próba godzenia aspiracji interesariuszy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 128, 421−434.
89. Wziątek-Staśko, L. (2019). Różnorodność pokoleniowa pracowników a preferowany model kultury organizacyjnej. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 4(343), 85−101.
90. Yesil, S., Kaya, A. (2013). The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country. *Procedia-Social and Behavioural Science*, 81, 428−437.
91. Yu, Y., Hu, Y., Qioa, H., Wang, S. (2018). Co-evolution: A New Perspective for Business Model Innovation. *Journal of Systems Science and Information*, 6(5), 385−398. https://doi.org/10.21078/JSSI-2018-385-14.
92. Zmyślony, P. (2008). *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
93. Żuk, G. (2016). *Edukacja aksjologiczna. Zarys problematyki*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej.

Rozdział II

Rola marketingu i komunikacji w tworzeniu powiązań kooperacyjnych pomiędzy interesariuszami

Adriana Paliwoda-Matiolańska

Wprowadzenie

Zdolność do kooperacji, zwłaszcza w dużych grupach, jest uważana za szczególną umiejętność gatunku ludzkiego i źródło siły homo sapiens. Ta zdolność jest rozwijana i umacniana przez komunikację i tworzona za pomocą języka, poprzez narracje, które zachęcają ludzi do wspólnego działania i stwarzają podłoże do przyszłych relacji. I jest to widoczne zarówno na poziomie jednostkowym, jak i w grupach społecznych. Komunikacja tworzy płaszczyzny potencjalnej współpracy. Ma to szczególne znaczenie w dzisiejszych czasach, kiedy przed ludźmi stoją wyzwania na olbrzymią skalę, czego przykładem są choćby zmiany klimatyczne, problemy wymagające szeroko zakrojonej współpracy na poziomie globalnym pomiędzy różnymi podmiotami życia społeczno-gospodarczego. Zrównoważony rozwój, który stał się paradygmatem współczesnego myślenia o rozwoju społeczno-gospodarczym, podkreśla znaczenie kolektywnego podejścia do rozwiązywania problemów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych. Spowodowało to zmianę w sposobach kształtowania relacji organizacyjnych z jej interesariuszami zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Dodatkowo procesy globalizacyjne i rozwój technologii komunikacyjnych i teleinformacyjnych (ICT) umocniły pozycję różnych grup interesu. Krytyka panujących modeli gospodarczych − opartych na nieuwzględnianiu w tradycyjnym rachunku finansowych kosztów ekologicznych i społecznych oraz przedkładaniu interesu krótkookresowego nad długoterminowy − zwróciła uwagę na poszukiwanie takich modeli gospodarczych czy biznesowych, które mogłyby zniwelować ograniczenia tradycyjnych rozwiązań, jednocześnie wzbogacając je o nowe korzystne i kreatywne rozwiązania. Przyczyniło się to do zwiększenia udziału interesariuszy organizacji w procesach zarządczych, do poprawy interakcji, sposobu budowania relacji z grupami interesu oraz metod zarządzania tymi relacjami. Włączenie interesariuszy do procesów zarządzania stało się istotnym elementem strategii organizacyjnych w XXI wieku. Wzmocniło to pozycję marketingu i komunikacji jako jednych z kluczowych elementów budujących relacje z grupami interesu.

Komunikacja na poziomie instytucjonalnym z otoczeniem zewnętrznym dostarcza organizacjom gospodarczym niezbędne dla jego funkcjonowania informacje, umożliwiając szybkie dostosowywanie się do zmian rynkowych, a także pozwala na kształtowanie i kontrolę dyskursu na temat organizacji. W procesach komunikacyjnych organizacji

gospodarczych przekazywane są zasady postępowania, normy, wytyczne wynikające z filozofii organizacji gospodarczej. Dodatkowo komunikacja marketingowa, w tym PR przedsiębiorstw, jest odzwierciedleniem tych instytucjonalnych założeń, co pozwala na przestrzeni lat zauważyć ewolucję funkcji komunikacyjnej w procesach zarządzania organizacjami gospodarczymi.

Celem niniejszego rozdziału jest prezentacja perspektywy komunikacyjnej tworzenia procesów kooperacyjnych. Punktem wyjścia jest przedstawienie komunikacji jako jednego z głównych czynników kształtujących efektywną współpracę. Następnie przedstawiona jest ewolucja marketingu i komunikacji organizacyjnej jako doskonalącej i adaptującej się funkcji zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem w odpowiedzi na zamiany zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym. Wskazując równocześnie, że współczesna marketingowa logika winna być oparta na zaangażowaniu organizacji w wielostronne relacje z interesariuszami. Następnie przedstawiono teorię dialogicznego public relations Kenta i Taylor (1998, 2002), podejmując próbę teoretycznej konceptualizacji realizacji funkcji komunikacyjnej we współczesnej organizacji. Ostatnia część syntetyzuje wcześniejsze rozważania w formie prezentacji komunikacji dialogicznej z interesariuszami jako integralnego elementu tworzenia powiązań kooperacyjnych.

2.1. Komunikacja w procesach tworzenia powiązań kooperacyjnych

Komunikacja jest obszarem analizowanym z perspektywy wielu nauk, a teoria komunikowania jest postrzegana jako interdyscyplinarna matryca wielu tradycji (Craig, 2008). W literaturze spotkamy się z wieloma definicjami komunikacji, jednak w obszarze nauk ekonomicznych komunikacja jest definiowana jako „interakcja społeczna, która opiera się na aktach mowy, gestach, tekstach, dyskursach, a także innych środkach”[1] (Cornelissen *et al.*, 2015, s. 11). Podobne ujęcie przedstawia Bugajski (2006, s. 436), wskazując, że komunikacja to wszelkie interakcje tworzące wspólnotę i szeroko rozumiana komunikacja to „wzory, zasady, normy z wielu różnych innych dziedzin, obowiązujące we wszelkiego rodzaju wspólnotach komunikatywnych”. Dobek-Ostrowska (2002, s. 13) określa komunikowanie jako „proces porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami, ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki”. Autorka zwraca też uwagę na jego wymiary: społeczny (przebiega zawsze na gruncie relacji międzyludzkich i w określonym kontekście społecznym), kreatywny (polega na budowaniu nowych pojęć; jest zdeterminowany przez liczbę i charakter uczestników procesu) oraz dynamiczny (polega na ciągłej interpretacji informacji, które do nas docierają). Ko-

[1] Tu i dalej w tym artykule wszystkie tłumaczenia z publikacji, które nie ukazały się w języku polskim, to są tłumaczenia własne autorki.

munikowanie jest również procesem interaktywnym, ponieważ między jego uczestnikami wytwarzają się określone stosunki. Komunikowanie się w organizacji wyraża wzajemny związek między zadaniem i potrzebami a skutkiem (Stankiewicz, 2006, s. 19). A sposób i siła akcentowania określonych elementów procesu komunikowania (treść komunikatów, sposób ich prezentacji, społeczny charakter procesu komunikowania czy jego efekt) niosą ze sobą istotne konsekwencje. Ten punkt widzenia pozwala ująć komunikację jako „dynamiczny, interaktywny i ciągły proces manipulowania symbolami w kierunku stworzenia, podtrzymywania, degradacji lub przekształcenia znaczeń, które są kluczowe − a nie peryferyjne − dla funkcjonowania organizacji" (Ashcraft *et al*., 2009, s. 22).

Komunikacja odgrywa istotną rolę w organizacji i działaniu systemów ekonomicznych i społecznych, i nie tylko. Jednostki i grupy często opierają swoje zachowanie na komunikatach, które otrzymują od innych, a także rozpoznają znaczenie komunikatów, które wysyłają. Znaczenie komunikacji w procesach kooperacyjnych zostało zapoczątkowane już przez matematyka Johna Nasha (1950, 1951), który jako jeden z pierwszych rozróżnił gry kooperacyjne i niekooperatywne, zaznaczając, że w grach kooperacyjnych gracze mogą swobodnie komunikować się i wykonywać zadania, natomiast w grach niekooperacyjnych nie mogą tego robić. Przełomowe badania Elinor i Vincenta Ostromów (Ostrom, 1990; Ostrom *et al*., 1994; Janssen *et al*., 2010) dotyczące samorządności pokazują, że komunikacja z interesariuszami, wspólne (demokratyczne) podejmowanie decyzji oraz proste metody monitorowania ułatwiają kooperację. Wiele badań terenowych i eksperymentów laboratoryjnych wykazało, że komunikacja poprawia współpracę (np. Ostrom *et al*., 1992; Balliet, 2010; Janssen *et al*., 2010; Pavitt, 2011). Jako najważniejszy czynnik wpływający na wyniki kooperacji różnych podmiotów w obszarze zarządzania zasobami i dobrami publicznymi wskazano możliwość komunikacji (Balliet, 2010; Pavitt, 2011). Ponadto komunikacja z interesariuszami odgrywa integralną rolę w efektywnym zarządzaniu systemami społeczno-ekologicznymi (Ostrom, 1990; Janssen *et al*., 2010). Co więcej, komunikacja może ułatwić wymianę informacji, prowadząc do lepszych strategii ochrony zasobów naturalnych (Pahl-Wostl, 2009; Yu *et al.*, 2016; Asprilla-Echeverria, 2021). Nawet w grupach hierarchicznych, kiedy ma miejsce asymetria władzy rozumiana jako nierówna kontrola nad zasobami, a podmioty, które tę władzę posiadają, zachowują się egoistycznie, wysyłane komunikaty bywają zaś raczej niezobowiązujące i trudne do zweryfikowania, komunikacja nadal sprzyja współpracy (Dannals *et al*., 2022). Dannals, Halali, Kopelman i Halevy (2022) wykazali, że nawet niezobowiązujące rozmowy mają pozytywny wpływ na kooperacje. Warto jednak zaznaczyć, że komunikacja w procesie kooperacyjnym jest czasochłonna i wymaga wysiłku oraz zaangażowania stron w nim uczestniczących (Walker, Ostrom, 1989), a wzmacniana jest poprzez tworzenie zasad i norm regulujących ten proces (Ostrom, 1998). Komunikacja zwiększa jednak prawdopodobieństwo, że jednostki przejdą od decyzji egocentrycznych, skupionych na interesie własnym, do decyzji bardziej zorientowanych na grupę (Cardenas *et al*., 2000). Reasumując, komunikacja jest jedną z determinant efektywnej współpracy i mimo że jest kosztowna, to ma bardzo pozytywny wpływ na efektywność, wyniki działań i kooperację między

interesariuszami. Wzrost jej znaczenia znajduje też odzwierciedlenie w sposobie realizacji funkcji komunikacyjnej i ewolucji marketingu oraz jego instrumentów.

2.2. Orientacja na interesariuszy w marketingu i funkcji komunikacyjnej w organizacji

Marketing rozwinął się w wyniku pojawienia się masowej komunikacji oraz wzrostu konkurencyjności wśród przedsiębiorstw po stabilnym okresie wielkoseryjnej produkcji i konsumpcji (określanym jako „era produkcji"), który charakteryzował wczesne lata XX wieku. Zmieniające się warunki ekonomiczne połączone z rozwojem mediów i technologii ICT pozwoliły marketingowi przekształcić się w pełną funkcję w przedsiębiorstwie. Wprowadzona też została perspektywa marketingowa – rodzaj „myślenia" oparty na przekształceniu instrumentów komunikacji marketingowej z form bezpośredniej perswazji do form pośrednich, opartych na tworzeniu korzystnych warunków do zawarcia transakcji i na wzajemności w relacjach z obecnymi i potencjalnymi klientami (Duncan, Moriarty, 1998). Analogiczne procesy obserwujemy również w public relations (PR), które ze względu na odmienność celów do lat 80. było traktowane niezależnie od marketingu (Ehling *et al*., 1992). Zmiana była efektem demokratyzacji relacji pomiędzy dużymi przedsiębiorstwami a grupami w otoczeniu, takimi jak administracja państwowa, związki zawodowe, inwestorzy i akcjonariusze, których rola została uprawomocniona. Duże organizacje nie mogły już funkcjonować, ignorując wpływ czynników społecznych, politycznych, technicznych w swoich relacjach z otoczeniem i grupami interesu. Public relations rozwinęło się z procesu komunikacji organizacji z otoczeniem w celu wywarcia wpływu (White, Mazur, 1996) w kierunku zarządzania relacjami z interesariuszami (Cutlip *et al*., 2006), dążąc do lepszego pozycjonowania przedsiębiorstwa (Cropp, Pincus, 2001) oraz budowy i ochrony jego reputacji (Hutton, 1999). Dodatkowo pomimo polifonicznego charakteru, wynikającego z różnych interpretacji i definiowania funkcji komunikacji marketingowej, które było wynikiem odmiennych doświadczeń zawodowych i uwarunkowań społeczno-kulturowych, stało się ono istotnym elementem strategii organizacyjnych przedsiębiorstwa. Wyodrębnione zostały cztery obszary komunikacji marketingowej sklasyfikowane[2] ze względu na odbiorcę komunikatu jako:

- komunikacja marketingowa skierowana do klientów przedsiębiorstwa,
- komunikacja instytucjonalna skierowana do interesariuszy,
- komunikacja menedżerska wynikająca z pełnionych ról skierowana do pracowników, dostawców, partnerów i dostawców, czyli ogniw tworzących łańcuch wartości przedsiębiorstwa,
- komunikacja finansowa skierowana do inwestorów (Guatri *et al*., 1999).

[2] Należy podkreślić, że komunikację organizacyjną można sklasyfikować na wiele sposobów w zależności od przyjętych kryteriów. Na przykład jeśli powiemy, że kryterium jest zależne od odbiorcy komunikatu, to możemy ją podzielić na komunikację wewnętrzną lub zewnętrzną.

Van Riel (1995) wyróżnia trzy obszary zdefiniowane przez nadawcę lub odbiorcę komunikatu. Są to:

- komunikacja zarządcza realizowana przez menedżerów wyższego szczebla w celu planowania, organizowania, nadzorowania, koordynowania i monitorowania,
- komunikacja organizacyjna, która obejmuje działania typu: public relations, public affairs, komunikacja CSR, relacje z inwestorami, relacje i komunikacja z rynkiem pracy,
- komunikacja marketingowa obejmująca działania z zakresu komunikacji handlowej opracowane z myślą o wsparciu sprzedaży towarów i usług.

Podobną typologię stosuje Aljure (2015). Identyfikuje trzy obszary komunikacji w organizacjach: komunikację instytucjonalną, komunikację wewnętrzną oraz komunikację marketingową, przy czym podkreśla jej strategiczny wymiar, stwierdzając, że celem komunikacji jest „budowanie oraz utrzymywanie tożsamości i wizerunku organizacji wśród interesariuszy" (Aljure, 2015, s. 44).

Należy zaznaczyć, że każdy sklasyfikowany obszar posiada określone cele, treści i zadania. Niemniej jednak niektóre cele i treści nakładają się na siebie, tworząc wspólną płaszczyznę, w której przecinają się różne plany i działania (przypisywane połączeniu interesów grup lub osób ze wspólnymi celami). Dlatego komunikacja przedsiębiorstwa ewoluowała w kierunku strategicznego procesu analitycznego, który w oparciu o pomiar i ocenę pozwala ustalić ramy ciągłego doskonalenia procesów decyzyjnych w organizacji. Pociągnęło to za sobą rozwinięcie funkcji marketingowej i PR w organizacjach gospodarczych oraz doprowadziło do wyłonienia się procesów integracyjnych w komunikacji organizacyjnej.

W ten sposób komunikacja marketingowa zaczęła być postrzegana jako „integratywna", a Guatri, Vicari i Fiocca (1999) proponują ją nazwać zintegrowaną komunikacją biznesową, której głównym zadaniem jest zharmonizowanie celów i treści w procesie komunikacji. Celem jest poszukiwanie synergii i unikanie sprzeczności. W ten sposób doszło do konsolidacji dyscyplin komunikacyjnych, a w większości organizacji gospodarczych rozpoczęto stosowanie mechanizmów mających za zadanie koordynację, organizację i integrację wszystkich komunikatów wysyłanych przez organizację w celu wzmocnienia strategicznych interesów organizacji[3] jako całości (Cornelissen, 2008). Pociągnęło to też za sobą zmianę i wzbogacenie języka komunikacji przedsiębiorstwa poprzez wprowadzenie m.in. takich pojęć, jak *interesariusze przedsiębiorstwa*, *tożsamość organizacyjna* i *reputacja przedsiębiorstwa*.

Frandsen i Johansen (2013) wyróżnili trzy istotne cechy zintegrowanego podejścia do komunikacji przedsiębiorstw:

---

[3] Warto zaznaczyć, że komunikacja przedsiębiorstw w ujęciu anglosaskim koncentruje się na koncepcji zarządzania strategicznego (np. Argenti, 2009), gdyż uznaje, że strategiczne podejście do zarządzania komunikacją korporacyjną jest najbardziej odpowiednią i użyteczną perspektywą dla pogłębiania rozumienia komunikacji przedsiębiorstw jako profesjonalnego obszaru praktyki. Natomiast podejście europejskie podkreśla również teoretyczne ujęcie obok praktycznego, wskazując na komplementarność dociekań teoretycznych z obszarem praktyki zawodowej (np. Cornelissen, 2008).

- komunikacja przedsiębiorstw jest funkcją zarządzania strategicznego, która przyjmuje strategiczne podejście do działań komunikacyjnych i jest powiązana z ogólną strategią firmy,
- komunikacja przedsiębiorstw jest oparta na integracji i komplementarności komunikatów wewnętrznych i zewnętrznych występujących w różnorodnych działaniach organizacji mających na celu budowanie, utrzymywanie, zmianę lub naprawę pozytywnego wizerunku oraz reputacji,
- wszystkie te działania odbywają się w relacjach z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi firmy.

Komunikacja przedsiębiorstw przestała być domeną działów marketingu czy PR, które tradycyjnie skupiały się na zewnętrznych interesariuszach (Hallahan *et al*., 2007), a stała się jednym z filarów współpracy z szeroko pojętymi grupami interesu. Wobec czego funkcja komunikacyjna przedsiębiorstwa zaczęła obejmować całą komunikację firmy i zarządzać nią, tworząc w ten sposób zintegrowaną całość zorientowaną na budowanie i utrzymanie reputacji firmy wśród różnych grup interesariuszy (Cornelissen, 2008; Christensen, Cornelissen, 2011). Ponadto opierała się na paradygmacie uprzywilejowanego punktu widzenia nadawcy, który poprzez scentralizowanie tej funkcji pełni rolę dyrygenta przesyłanych treści. Przekazywane komunikaty powinny być komplementarne i wzajemnie się niewykluczające (Moriarty, 1994). Komunikacja zintegrowana staje się komunikacją kontrolowaną przez marketing, opartą na „elastycznej integracji" (Christensen *et al.*, 2009), która koncentruje się zarówno na spójności, jak i różnorodności, a także wewnętrznej integracji kultury organizacyjnej (Torp, 2009). Zintegrowane komunikaty pochodzą od nadawcy, czyli firmy, ale proces odbierania obejmuje również zrozumienie sensu wiadomości przez odbiorców. W konsekwencji efektywna zintegrowana komunikacja wymaga kultury partnerstwa (Christensen *et al*., 2009).

Współczesne zrozumienie funkcji komunikacyjnej organizacji wiąże się ze spojrzeniem na nią przez pryzmat teorii interesariuszy. Balemer podkreśla, że dominująca marketingowa logika w przedsiębiorstwie powinna zostać oparta na centralnym umiejscowieniu interesariuszy (w tym klientów) wraz z problemami społecznymi, etycznymi/CSR w strategicznych rozważaniach (Balmer, 1998, 2001, 2011). Podobne ujęcie przedstawiane jest w literaturze dotyczącej komunikacji korporacyjnej (Podnar, 2014) oraz zarządzania marką (Hatch, Schultz, 2010), gdzie krytyczne i konstrukcjonistyczne perspektywy sugerują, że konsumenci i inni interesariusze są współtwórcami tożsamości marki i organizacji. Wartym podkreślenia jest fakt, że te podejścia nie oznaczają odejścia od produktowej orientacji marketingowej, ale są formą poszerzenia pola komunikacyjnego. Z tej perspektywy kluczowym celem komunikacji organizacji jest dopasowanie komunikatów do oczekiwań i potrzeb interesariuszy, ponieważ proces komunikacji umożliwia „budowanie wspólnej rzeczywistości i zarządzanie nią" (Manucci, 2008, s. 45). Interesariusze w takim ujęciu różnią się pod względem rodzaju i wpływu na organizację, ale są identyfikowani we wspólnym procesie − w ten sposób tworzona jest mapa interesariuszy, podobnie jak przy

tworzeniu strategii organizacyjnej lub w działaniach o charakterze CSR czy etycznych. Analogicznie wyróżniamy tu pracowników, dostawców, klientów, udziałowców, organy regulacyjne, społeczności lokalne itd. W stosunku do każdej z tych grup możemy utworzyć „podfunkcję" komunikacyjną, taką jak: komunikacja pracownicza, sprawy publiczne, relacje inwestorskie (które często podlegają dyrektorowi finansowemu), reklama korporacyjna, relacje społeczne, komunikacja kryzysowa, a coraz częściej bezpośrednia lub komplementarna z innymi funkcja dialogu z interesariuszami przedsiębiorstwa. Komunikacja zintegrowana obejmuje swoim zasięgiem zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Integracja na poziomie strategicznym całej komunikacji ma kluczowe znaczenie dla budowania i wzmacniania długotrwałych relacji (Duncan, Moriarty, 1998), a w dzisiejszych czasach marketing jest coraz bardziej zorientowany na tworzenie i podtrzymanie pozytywnych relacji ze wszystkimi interesariuszami w celu zrównoważenia finansowych potrzeb przedsiębiorstwa z satysfakcją i zadowoleniem klienta oraz interesem publicznym (Kitchen, Schultz, 2003). Ponadto badania marketingowe podkreślają, że reputacja przedsiębiorstwa oddziałuje na wizerunek i postrzeganie marek produktów, wzmacniając je lub osłabiając. Dlatego zarówno integracja komunikacji marketingowej dotycząca produktów, jak i komunikacja organizacyjna i instytucjonalna są ważne dla osiągnięcia celów marketingowych i strategicznych (Kitchen, Schultz, 2003). Komunikacja organizacji obejmuje integrację komunikacji zarówno w ramach jednej marki, jak i na poziomie firmy i dotyczy wszystkich inicjatyw komunikacyjnych skierowanych do interesariuszy przedsiębiorstwa.

Luoma-aho i Vos (2010) sugerują, że rola komunikacji organizacyjnej jest bardziej niż kiedykolwiek związana z przetrwaniem organizacji. Przedsiębiorstwa bardzo często nie zastanawiają się nad konsekwencjami swoich działań przed podjęciem ważnych, mających wpływ na innych decyzji. Z perspektywy komunikacyjnej oznacza to brak konsultacji z grupami zainteresowanymi, brak dialogu. Jednocześnie organizacje ponoszą odpowiedzialność wobec swoich interesariuszy i powinny z nimi współpracować, nie postrzegając ich jako przeszkód w osiągnięciu celów organizacyjnych. Foster i Jonker (2005) podkreślają, że zaangażowanie interesariuszy opiera się na korzyściach płynących z sieci strategicznych, które wynikają z kumulacji procesów obejmujących zwiększoną wzajemną zależność. Zintegrowana komunikacja z interesariuszami nie jest związana tylko z konsultacjami, które kojarzą się ze zbieraniem informacji, ale staje się współpracą, w której strony wchodzą w interakcje oparte na wzajemnym szacunku. Wzajemne zaufanie tworzy się poprzez „głębsze osobiste zaangażowanie wśród uczestników" (Foster, Jonker, 2005). Proces ten obejmuje dzielenie się informacją i generowanie nowej wiedzy. Opiera się nie na rozwoju wspólnych wartości lub norm, ale na uznaniu różnorodności i złożoności, które istnieją we współczesnych systemach społecznych. Utrzymanie różnic ma wartość dla całego społeczeństwa. Oczywiście podstawą tego jest konieczność osiągnięcia celów organizacyjnych i dwukierunkowa symetryczna komunikacja oparta na dialogu z interesariuszami.

2.3. Dialogiczne ujęcie zintegrowanej komunikacji organizacji

Warto zaznaczyć, że we współczesnym świecie nauk społecznych obserwujemy rozwój nauk o komunikacji, jednocześnie badacze dostrzegają i opisują kryzys myślenia o dialogu. Analiza pojęcia komunikacji wydaje się dominować nad rozważaniami dotyczącymi dialogu, dlatego coraz częściej podkreśla się potrzebę i znaczenie dialogicznego wymiaru procesów komunikacji. Jedną z głównych przesłanek jest etyczna, środowiskowa, społeczna refleksja nad funkcjonowaniem podmiotów gospodarczych, która zwróciła uwagę na znaczenie polifoniczności interesów różnych grup. Związane jest to z m.in. z pojawieniem się i rozwojem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, w której teoria interesariuszy stanowi bazę dla oceny organizacyjnej odpowiedzialności i wiarygodności w zakresie realizacji swoich podstawowych celów oraz oceny efektywności działalności organizacji gospodarczej z punktu widzenia rozrachunkowego (Paliwoda-Matiolańska, 2014). W tej koncepcji w szczególności położono nacisk na znaczenie i wpływ dialogu z grupami i osobami wpływającymi na organizację jako integralną część budowania z nimi relacji oraz komunikacji. Dialog z interesariuszami jest przedstawiany jako kluczowy aspekt w badaniach nad komunikacją przedsiębiorstw, społeczną odpowiedzialnością biznesu czy tożsamością organizacyjną.

Sam dialog jest stałym elementem codzienności. Funkcjonując w społeczeństwie, czasami angażujemy się w rozmowy dla potrzymania kontaktu, i takie jest potoczne rozumienie dialogu. Bardzo często utożsamia się go z komunikacją, choć nie są to pojęcia tożsame. Dialog w swojej istocie odnosi się do dwukierunkowego procesu komunikacyjnego, podczas którego przedstawiane są sprzeczne interesy (Foster, Jonker, 2005, s. 51). W naukach społecznych i humanistycznych dialog służy wymianie poglądów i jest rodzajem dysputy, dyskursu. Z samym pojęciem dialogu wiąże się filozofia dialogu, nazywana również „filozofią spotkania" lub „filozofią innego" – dialog jest uznawany za jedyną efektywną formę trwałej komunikacji, w przeciwieństwie do jednostronnego, a zatem stronniczego wyrażania poglądów. Michaił Bachtin (1982) sformułował koncepcję dialogu jako otwartej wymiany wielu perspektyw, wskazując, że dialog jest częścią procesu zrozumienia siebie i świata wokół nas. Dla Bachtina to dialog jest naturalnym stanem komunikacji międzyludzkiej, a nie monologiczna, jednokierunkowa komunikacja, która charakteryzuje środki masowego przekazu i którą postrzega jako narzędzie ucisku stosowanego przez autorytarne reżimy. W obrębie dialogu istnieje możliwość zarówno naprzemiennego przyjmowania pozycji, jak i wielogłosowości, co z jednej strony może prowadzić do postaw ambiwalentnych i konfliktów wewnętrznych, a z drugiej – stwarza możliwość wieloaspektowego rozumienia świata i dialektycznego równoważenia odmiennych perspektyw.

Z kolei teoria dialogu to wiedza o warunkach, które muszą zostać spełnione, by dialog zaistniał. Samo pochodzenie teorii dialogu wywodzi się z czasów antycznych jako metoda odkrywania prawdy, stosowana przykładowo przez Platona w dialogach sokratejskich i oparta na retorycznych założeniach współtworzenia znaczenia (Heath, 2006), która na

przestrzeni lat stała się częścią nauk humanistycznych i społecznych. Ponadto dialog bardzo często definiowany jest w kategoriach dyskursu moralnego. Habermas wskazuje, że istotą dialogu są „te interakcje, w których rozmówcy zgadzają się koordynować w dobrej wierze ich plany działania" (1990, s. 79), a Rehg określił dialog „jako systematyczną refleksję nad problemami dochodzenia do konsensusu w pluralistycznym społeczeństwie" (1994, s. 2). A jak zwracają uwagę Kent i Taylor (2012), w ostatnich latach możemy zaobserwować jego wzrastające znaczenie w obszarze marketingu, komunikacji marketingowej i public relations.

Ujęcie komunikacji organizacyjnej z perspektywy dialogu jest podejściem interdyscyplinarnym obejmującym swoim zasięgiem takie dyscypliny naukowe, jak: public relations, komunikacja interpersonalna, komunikacja masowa, teoria krytyczna w filozofii, zarządzanie, komunikacja organizacyjna i public affairs. Z nurtów najbardziej dominujących w tym ujęciu możemy wskazać teorię dialogiczną M. Bubera, będącą jednym z głównych nurtów filozofii dialogu i ukazującą dialog jako stanowiące istotę koegzystencji doświadczenie niepowtarzalnej relacji z kimś stojącym naprzeciw (Buber, 1992). Filozof ten odróżnia także monolog od dialogu.

Kolejnym ważnym elementem jest koncepcja komunikacji dwukierunkowej symetrycznej[4] (Grunig, Hunt, 1984; Grunig, Guring, 2008) oraz teorii działania komunikacyjnego Habermasa (1999), wprowadzająca pojęcie racjonalności komunikacyjnej. Koncepcja komunikacji dwukierunkowej symetrycznej opiera się na takim podejściu do PR, które rozwija porozumienie pomiędzy organizacjami a otoczeniem poprzez „przyczynianie się do świadomej debaty na temat problemów społecznych oraz ułatwia dialog i współpracę między organizacją a społecznością" (Grunig, 2001, s. 30). Komunikacja dwukierunkowa symetryczna opiera się na instrumentach, dzięki którym organizacja i jej odbiorcy mogą komunikować się interaktywnie. Habermas (1999) przedstawia działanie komunikacyjne jako warunkujące się wzajemnie realizowanie założonych celów połączonych ze wspólnym definiowaniem sytuacji działania przez jej uczestników, co zarówno pozwala uniknąć ryzyka nieudanego porozumienia, jak i wyklucza zastosowanie nieadekwatnych planów działania. Ponadto teoria działania komunikacyjnego uznaje, że stworzenie klimatu otwartości oraz zagwarantowanie równego dostępu wszystkich uczestników procesu komunikacji to istotny element komunikacji dialogicznej. Aby w pełni zrozumieć komunikację dwustronną symetryczną, należy zrozumieć komunikację dialogiczną. Związek między dwukierunkową komunikacją symetryczną, racjonalnością komunikacji a komunikacją dialogiczną można postrzegać jako związek procesu i produktu. Dodatkowo współzależność wskazanych koncepcji stała się ważna dla teorii i praktyki zarządzania relacjami (Grunig, Grunig, 2008), które mogą ułatwić komunikację dialogiczną jako rezultat/produkt procesu budowania tych relacji (Kent, Taylor, 1998, 2002).

---

[4] Hunt i Grunig wyróżnili cztery powszechnie uznane typy działalności PR: publicity, informacja publiczna, komunikacja dwukierunkowa asymetryczna i komunikacja dwukierunkowa symetryczna. Spośród tych czterech modeli zdaniem Gruniga najbardziej pożądany jest dwukierunkowy model symetryczny.

Tabela 2.1. Cechy dialogiczne PR według Kent i Taylor

Cechy dialogiczne	Opis
Ryzyko	Stosunek do ryzyka oparty jest na **akceptacji odmienności, wrażliwości i otwartości** na nieprzewidzialne doświadczenia. Dialog to dzielenie się informacjami, indywidualnymi i organizacyjnymi przekonaniami i pragnieniami, a to wiąże się z ryzykiem, ponieważ umożliwia identyfikację słabych stron. Z punktu widzenia PR relacyjne ryzyko jest trudne do zaakceptowania, jako że public relations polega w dużej mierze na zmniejszaniu zagrożeń występujących lub mogących wystąpić w celu maksymalizacji stabilności, przewidywalności i zysków. A jednak „ryzyko w dialogu" oferuje nagrodę w postaci silniejszych relacji organizacja – otoczenie/grupy interesu
Wzajemność	Wzajemność oparta jest na współpracy i duchu **podmiotowej równości**. Wynika z założenia, że organizacja i otoczenie są ze sobą połączone. Wzajemność opiera się na **współpracy, współdziałaniu**. Dialog nie jest oparty ani na zwycięstwie, ani na stracie, ani na kompromisie − nie chodzi w nim o poświęcanie swoich przekonań na rzecz innego, ale o uwzględnienie fundamentalnych racji obu stron
Powinowactwo	Powinowactwo opiera się na powiązaniu relacji budowanych w **czasie rzeczywistym** z doświadczeniami z przeszłości i orientacją na przyszłość. Czas rzeczywisty jednak odnosi się do faktu, że dialogiczny styl komunikacji jest podejmowany przed zaistnieniem zdarzenia ex ante, nie jest dyskusją ex post. Dialog **czerpie jednak z doświadczeń przyszłości i jest zorientowany na przyszłość**, ponieważ jego istotą jest budowanie relacji. Oparty jest na realnym zaangażowaniu, na pokrewieństwie idei, przekonań, wartości
Empatia	Empatia opiera się na **zrozumieniu i wsparciu drugiej strony**, której dobro jest równie ważne jak nasze dobro. Jest rodzajem klimatu, atmosfery tworzonej w procesie komunikacji opartej na partnerstwie, zaufaniu. Wynika ze wsparcia udzielonego partnerom dialogu, umożliwiającego przedstawienie im swoich punktów widzenia. Wynika z poczucia wspólnotowości, **orientacji na społeczność** oraz **uznania podmiotowości** drugiej strony poprzez umożliwienie jej wyrażenia swojej opinii. Często asymetria informacji oraz władza pozwalają na ignorowanie stanowiska grup lub jednostek w otoczeniu, jednak dialogiczny styl komunikacji świadomie rezygnuje z takiego korzystania z instrumentów władzy

Cechy dialogiczne	Opis
Zaangażowanie	Zaangażowanie w dialog opiera się na: **autentyczności, zaangażowaniu w rozmowę i współuczestniczeniu w interpretacji**. Autentyczność opiera się na etycznych postawach, prawości intencji i działania. Zaangażowanie w konwersację odnosi się do dążenia do wspólnych celów, a nie jest oparte na wykorzystywaniu słabości

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kent, Taylor, 2002).

Beckett i Jonker (2006) zwracają uwagę, że:

- dialog to społeczny proces kwestionowania założeń dążący do promocji i implementacji sprawiedliwości społecznej, którą korporacje powinny aktywnie wspierać i wykorzystywać; przedsiębiorstwa powinny myśleć o sobie jako inicjatorze, a nie zarządzającym dialogiem,
- dialog powinien być otwarty dla wszystkich, i to uczestniczący w dialogu partnerzy powinni wybierać spośród siebie lidera i dbać o rozwój umiejętności komunikacyjnych wszystkich uczestników dialogu,
- transparentność informacyjna i minimalizowanie asymetrii informacyjnej to czynniki wspierające dialog,
- dialog powinien być zarejestrowany, zapisany w postaci transkrypcji, a wyniki zaprezentowane,
- przedsiębiorstwa powinny inicjować dialog nawet z tymi interesariuszami, którzy mają opozycyjne stanowisko do firmy.

Istota perspektywy dialogowej w komunikacji organizacyjnej opiera się na zmianie punktu ciężkości w kształtowaniu polityki komunikacyjnej. Jest to przejście do kooperacyjnego kształtowania relacji z interesariuszami czy otoczeniem organizacji, a nie traktowanie komunikacji jako instrumentu służącego tylko i wyłącznie realizacji celów organizacyjnych. Jak zwracają uwagę Kent i Lane (2017), następuje tu wyraźne podkreślenie znaczenia dialogu jako relacji, która się wyłania i rozwija ze wspólnej aktywności uczestniczących w niej podmiotów, a nie jest tylko działaniem organizacyjnym polegającym na kontroli procesów komunikacyjnych organizacji. Zostało to wyraźnie nakreślone przez Kenta i Taylor (1998, s. 323) w ujęciu, że „dialog jest produktem, a nie procesem", który w organizacji powinien być traktowany jako „orientacja, która ceni dzielenie się i wzajemne zrozumienie" (Taylor, Kent, 2014, s. 388).

Na bazie studiów literaturowych Kent i Taylor (2002) zaproponowali teorię dialogu w obszarze public relations i przedstawili model dialogicznego kontinuum, który z jednej strony umiejscawia monolog przeciwstawiony drugiej stronie reprezentowanej przez dialog charakteryzowany jako „tworzenie znaczeń, rozumienie, współtworzenie rzeczywistości

i interakcje sympatyczne/empatyczne" (Taylor, Kent, 2014, s. 389). Wspomniani badacze wyraźnie też podkreślają, że jest to poszerzenie dwukierunkowej symetrycznej komunikacji o budowanie relacji (Kent, Lane 2017). Odwołują się w ten sposób do społecznej odpowiedzialności podmiotów gospodarczych, które są zaangażowane środowiskowo lub społecznie albo dążą do poprawy swojego oddziaływania na te sfery, a celem dialogu nie jest dążenie do przekonania innych, aby robili to, czego oczekuje organizacja, ale budowanie prawdziwych, w ujęciu komunikacji interpersonalnej, wzajemnie satysfakcjonujących, a nie manipulujących związków (Taylor, 2014). Badacze podjęli się przełożenia teorii dialogu, opartego na mocnych fundamentach interpersonalnych, na relacje komunikacyjne pomiędzy organizacją a otoczeniem poprzez wzmocnienie wzajemnych relacji. Teoria ta bazuje na pięciu wyróżnionych cechach dialogu w PR, które są szczegółowo zaprezentowane w tabeli 2.1. Są to: stosunek do ryzyka, wzajemność, powinowactwo, empatia i zaangażowanie. Co więcej, została też zaproponowana alternatywna, dialogiczna metafora public relations jako kłącza − rozumianego jako nielinearny model wiedzy, komunikacji i kultury (Kent, Lane, 2017). Ponadto w zakresie komunikacji dialogicznej w odniesieniu do otoczenia Kent i Taylor (1998) identyfikują trzy poziomy realizacji procesów komunikacyjnych:

- poziom indywidualny − oparty na interpersonalnych relacjach menedżerów z jednostkami lub grupami w otoczeniu, czyli budowanie relacji osobistych z interesariuszami organizacji,
- poziom operacyjny − oparty na doborze adekwatnych i nowoczesnych kanałów komunikacyjnych,
- poziom proceduralny − oparty na kształtowaniu procedur, kodeksów i zasad postępowania w procesie kształtowania i budowania relacji, oparty na dialogu, wykorzystujący podejście dialogiczne.

Warto również podkreślić, że Kent i Taylor (1998) w swoim dialogicznym podejściu odnoszą się do rozwoju technologii ICT i wykorzystywania potencjału nowych mediów do tworzenia dialogicznego podejścia do PR i komunikacji organizacyjnej. Przekonują, że dzięki wbudowaniu tych strategii w strony internetowe organizacje mogłyby pracować nad spełnieniem „dialogicznej obietnicy" mediów cyfrowych, tym samym z powodzeniem integrując formę dialogu międzyludzkiego z komunikacją internetową[5]. Taka orientacja, uwzględniająca perspektywę dialogu w komunikacji organizacyjnej, wymaga stworzenia zasad postępowania, procedur i struktur kształtujących odpowiedzialną, otwartą, etyczną płaszczyznę komunikacyjną, w ramach której może się rozwijać dialog.

[5] Kent i Taylor (1998) prezentują pięć zasad komunikacji internetowej, która ma te działania wzmocnić. Są to: cykl/pętla dialogu, czyli funkcje pozwalające odbiorcom zadawać pytania, a organizacjom na nie odpowiadać; użyteczność informacji − dostarczanie informacji wartościowych dla odbiorców w przejrzystej i logicznej strukturze; generowanie ponownych odwiedzin – funkcja oparta na ponownym przyciąganiu odbiorców z powrotem do stron internetowych i sposoby tworzenia długotrwałych relacji; intuicyjność/łatwość interfejsu, prostota i łatwość nawigacji w serwisie.

Warto jednak zaznaczyć, że w praktyce komunikacja dialogiczna jest trudna do wykonania. Z perspektywy teoretycznej też nie jest ją łatwo opisać i scharakteryzować, a rzeczywiste dowody na jej skuteczność są trudne do oddzielenia od innych czynników powiązanych z zachodzącymi w organizacji zmianami. Z perspektywy podmiotów gospodarczych dialog z interesariuszami nie opiera się tylko na słuchaniu i reagowaniu. Jest też powiązany z odpowiedzialnością za wpływ, jaki działania przedsiębiorstwa lub ich brak mają na interesariuszy. Krytyka, jaka adresowana jest pod kierunkiem teorii dialogu w PR, oparta jest na fakcie, że bardzo często skupia się ona tylko na komunikacji dwukierunkowej symetrycznej na poziomie proceduralnym, zrównując dialog w wymiarze praktycznym do zestawu procedur (Grunig, 2001; Kent, Lane, 2017; Sommerfeldt, Yang, 2018). Oprócz tego bardzo często praktycy nie dostrzegają wartości podejścia dialogicznego w codziennej biznesowej aktywności lub posiadają ograniczone zasoby do wdrożenia komunikacji dialogicznej (Sommerfeldt *et al*., 2012). Zwracano też uwagę, że teoria dialogu nie uwzględnia nierównowagi sił między organizacjami a ich otoczeniem oraz wpływu czynników społecznych, kulturowych, politycznych czy gospodarczych, które tworzą kontekst komunikacji dialogicznej (Roper, 2005; Ihlen, Levenshus, 2017). Dodatkowo, ponieważ innowacje technologiczne wciąż rewolucjonizują procesy komunikacyjne, pojawiające się technologie, takie jak sztuczna inteligencja, big data i uczenie maszynowe, mogą stawiać nowe pytania i wyzwania dla komunikacji dialogicznej, dlatego ważne jest, aby ta teoria ewoluowała i adaptowała się do zmieniających warunków (Sommerfeldt, Yang, 2018). Niewątpliwie jednak dialogiczne podejście do procesów komunikacyjnych jest jednym z nielicznych podejść, które rozpoznaje potencjał i znaczenie budowania relacji z otoczeniem organizacji, w tym z wykorzystaniem ICT i nowych mediów, oraz proponuje strategie komunikacyjne, jakie profesjonaliści mogą wykorzystać w kształtowaniu relacji z interesariuszami organizacji. Dlatego jej potencjał należy eksplorować i rozwijać.

2.4. Komunikacja dialogiczna z interesariuszami jako integralny element tworzenia powiązań kooperacyjnych

Obecnie zarządzanie organizacją rozgrywa się w dynamicznej multimedialnej przestrzeni, w której działania i transakcje wynikają z tworzenia relacji z wieloma partnerami, zmiennymi w czasie. Heath (2006) nazywa to wielogłosowością różnorodnych kolektywów, gdzie różni interesariusze wyrażają swoje opinie i przedstawiają oczekiwania, co wprowadza niepewność w funkcjonowaniu organizacji (Holzhausen, 2000; Gower, 2006). Teoria interesariuszy jest niejako odpowiedzią na ten problem, ponieważ pozwala stworzyć mapy potrzeb różnych grup interesu w otoczeniu organizacji (Freeman, 1984). Dodatkowo wraz z rozwojem ICT i nowych mediów komunikacja z interesariuszami zaczyna zajmować centralne miejsce. Dzięki różnym nowym i społecznościowym mediom interesariusze mogą wyrażać swoje opinie szerszej publiczności i łatwiej tworzyć sieci

kooperacyjne (Kaplan, Haenlein, 2010). Bardzo często jednak oczekiwania stron zainteresowanych wzajemnie się wykluczają lub ograniczają, choć bywają też komplementarne. Zaspokojenie wszystkich oczekiwań w danym momencie i czasie jest niemożliwe, dlatego proces ten jest oparty na dynamicznym poszukiwaniu równowagi. Grunig (2006) opowiada się za komunikacją jako aktywnością łączącą, pomostową, w ramach której organizacje budują powiązania w celu przekształcenia, odnowienia organizacji, a nie tylko traktowania komunikacji jako działania buforującego, uzasadniającego funkcjonowanie organizacji w kształcie obecnym. Teoria interesariuszy nie ujmuje wprost dialogu jako środka, za pomocą którego należy budować i zarządzać relacjami z interesariuszami, jednakże w literaturze możemy wyróżnić dwa nurty, które taką konceptualizację tworzą (Golob, Podnar, 2014).

Pierwsza grupa dotyczy rozwiązywania konfliktów wokół kontrowersyjnych kwestii publicznych, takich jak ochrona środowiska, konflikty międzynarodowe, zrównoważony rozwój. W celu uniknięcia protestów, bojkotów poszukuje się alternatywnych rozwiązań. W takim kontekście dialog z interesariuszami jawi się jako jedna z możliwości odmiennego podejścia do rozwiązania sytuacji problemowej. Doprowadziło to do ustandaryzowania dialogu z interesariuszami jako konwencjonalnego podejścia stosowanego przez rządy i inne organy administracyjne, a także organizacje pozarządowe w rozwiązywaniu wymienionych kwestii. Przykładem są europejskie fora interesariuszy, poprzez które Unia Europejska formalnie wdraża strategie wielopodmiotowe i sektorowe.

Drugi nurt odnosi się do wspomnianej wcześniej teorii działania komunikacyjnego Habermasa i jego ujęcia etyki dyskursu wyjaśnianych przez pojęcia zaangażowania interesariuszy i tworzenie płaszczyzny wspólnego porozumienia, której celem jest pozytywna zmiana dotycząca szczegółowego problemu.

Powyższe podejścia pozwalają na zdefiniowanie dialogu z interesariuszami jako „procesu, w którym strony o różnych interesach i wartościach w danej kwestii współpracują ze sobą w kierunku rozwiązań akceptowalnych przez obie strony" (Perret 2003, s. 385). Niekoniecznie chodzi o wspólne podejmowanie decyzji, raczej o wzajemne zrozumienie zagadnienia i badanie płaszczyzn porozumienia. Tworzenie wspólnej płaszczyzny to dynamiczny i skomplikowany proces, którego ramy czasowe są trudne do określenia. Dynamika tego procesu zależy od celów, od poszczególnych aktów komunikacji oraz od medium używanego do komunikowania się (Isaacs, Clark, 1987). Dlatego w trakcie procesu komunikacji nieustannie negocjowana jest wspólna płaszczyzna.

Morsing i Schultz (2006) wyróżniają trzy strategie komunikacji z interesariuszami organizacji:

- strategia informacyjna oparta na modelu jednokierunkowej komunikacji, zazwyczaj praktykowana, gdy organizacje chcą przekazać informacje, fakty na temat swojej działalności, mającej na celu jak najbardziej obiektywne informowanie o sprawach organizacyjnych,
- strategia responsywna (reakcji/odpowiedzi) oparta na modelu dwukierunkowej komunikacji asymetrycznej, praktykowanej wtedy, kiedy organizacje starają się angażować

interesariuszy, aby uzyskać poparcie dla podejmowanych decyzji poprzez takie instrumenty, jak badania rynku, opinii, sondaże itp.,

- strategia angażująca (dialogiczna) interesariuszy oparta na modelu dwukierunkowej komunikacji symetrycznej. Jest to podejście oparte na dialogicznym stylu komunikacji, którego celem jest nie tylko dążenie do wpływu na interesariuszy, ale też tworzenie płaszczyzn wspólnego porozumienia umożliwiające wzajemne uczenie i dzielenie się wiedzą, rozumiane jako „działanie korzystne dla obu stron – przy założeniu, że obie strony są zaangażowane w dialog i chętne do zmiany" (Morsing, Schultz, 2006, s. 145).

Strategia informacyjna czy responsywna jest zorientowana na nadawcę komunikatu, a interesariusze są postrzegani jako pasywni odbiorcy. Strategia angażująca zachęca ich do aktywnego uczestnictwa, którego rezultatem ma być tworzenie płaszczyzny porozumienia, pokrewieństwa idei i przekonań. I to właśnie strategia dialogiczna jest wskazywana jako ta najbardziej pożądana w odpowiadaniu na wyzwania, przed jakimi staje współczesne przedsiębiorstwo. Na przykład poprzez działania PR organizacja artykułuje obszary porozumienia, wspólną płaszczyznę pojęciową, co ułatwia współpracę (Heath, 2006) i ma kluczowe znaczenie dla obszarów problemowych, gdzie komunikacja postrzegana jest jako działanie pomostowe (Grunig, 2006).

Dialogiczna komunikacja oparta na określaniu płaszczyzn porozumienia to podstawa współpracy, chociaż wypracowane w dialogu wspólne znaczenia podlegają prawom dynamicznej równowagi i bywają zmienne w czasie (Jaatinen, Lavikka, 2008). Flynn (2006) proponuje wielowymiarową perspektywę, w której dialog, współpraca i negocjacje z wieloma interesariuszami odbywają się jednocześnie, dążąc do osiągnięcia poziomu równowagi, która zaspokaja wzajemne oczekiwania. A rolą PR jest zachowanie walorów „dyskursu publicznego" (Heath, 2006), ponieważ debata może zostać zakłócona przez niezadowolonych interesariuszy, utrudniając tym samym rozwiązywanie problemów i współpracę. W literaturze naukowej przyjmuje się, że dialog z interesariuszami, podobnie jak zaangażowanie interesariuszy to procesy skonstruowane społecznie, które wzmacniają relację organizacji z otoczeniem i przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju organizacji (Eesley, Lenox, 2006; Reid, Toffel, 2009). Komunikacja oparta na dialogu z interesariuszami współtworzy tę przestrzeń poprzez wzmacnianie istniejących relacji z interesariuszami, pozyskiwanie nowych partnerów czy tworzenie nowych sieci powiązań. Dialog wykracza poza działania oparte na identyfikowaniu grup i jednostek, które są w stanie wpłynąć na zdolność do osiągania celów oraz wyniki organizacji. Dialog wynika ze zobowiązania do budowania trwałych i silnych relacji pomiędzy organizacją a jej interesariuszami, opartych na zaufaniu, otwartości, wzajemnym zaangażowaniu w proces zarządzania tą relacją. I jest on czymś więcej niż jednokierunkowym transferem informacji − jest oparty na dwukierunkowej komunikacji symetrycznej, wynikającej z uwzględniania i implementacji w procesy zarządzania informacji zwrotnych i komunikatów wysyłanych przez interesariuszy. Wymaga to odmiennego podejścia do budowania relacji partnerskich oraz rozwoju nowych umiejętności.

Tabela 2.2. Scenariusze dialogu z interesariuszami organizacji w obszarze powiązań kooperacyjnych

Interesariusze	Oczekiwania interesariuszy	Forma dialogu	Obszar dialogu	Obszar powiązań kooperacyjnych
Klienci	• jakość produktu/usługi • stosunek wartości do ceny • zindywidualizowany produkt/usługa/proces sprzedaży	• tworzenie sieci kontaktów (networking)	• odwoływanie się do doświadczeń konsumentów • zachęcanie do interakcji	Korzystanie z produktów i usług kreuje wrażenia i opowieści o nich, dlatego organizacje mogą angażować konsumentów do dzielenia się swoimi doświadczeniami i emocjami, do wzajemnych interakcji, a także zachęcać do uczestnictwa we współtworzeniu produktów i ich kampanii marketingowych
Inwestorzy, akcjonariusze, właściciele	• zysk • minimalizacja ryzyka • zrównoważone inwestycje	• wzajemna sprawozdawczość	• gwarancje • harmonizowanie celów i aspiracji	Przekazywanie informacji oparte na wzajemnej sprawozdawczości tworzy stabilne warunki do strategicznych i operacyjnych działań organizacji w dłuższym okresie, a także do innowacyjności i pozwala na zrównoważony rozwój
Pracownicy	• przynależność • bezpieczeństwo (BHP) • satysfakcja z pracy • dobrostan pracownika	• zainteresowanie • współuczestniczenie	• tworzenie kultury i poczucia przynależności • tworzenie pokrewieństwa idei	Partycypacja w procesach decyzyjnych zwiększa motywację i satysfakcję z pracy, zachęca do innowacyjności i udoskonaleń procesów organizacyjnych, co wpływa na wzrost efektywności procesów pracy

Interesariusze	Oczekiwania interesariuszy	Forma dialogu	Obszar dialogu	Obszar powiązań kooperacyjnych
Dostawcy	• zaangażowanie we współpracę • długoterminowe relacje	• wymiana informacji i doświadczeń	• dzielenie się wiedzą • wspólne uczenie się • elastyczność działania	Proces wymiany oparty na wymianie doświadczeń, dzieleniu się wiedzą pozwala na współtworzenie procesów organizacyjnych, linii produktowych i serwisowych, zwiększając efektywność działań organizacyjnych
Instytucje rządowe	• wpływ • monitoring i kontrola • legitymizacja	• negocjacje	• szukanie konsensusu i kompromisu • partnerstwo	Definiowanie i współuczestniczenie w tworzeniu znaczeń, współpraca publiczno-prywatna pozwalają na wymianę wiedzy i stwarzają warunki do zrównoważonego rozwoju
NGO	• wpływ • monitoring i kontrola • legitymizacja	• negocjacje	• szukanie konsensusu i kompromisu • partnerstwo	Uwzględnianie uzyskanej informacji zwrotnej w procesach decyzyjnych, określanie wspólnej płaszczyzny porozumienia stwarza stabilność działania i pozwala na zrównoważony rozwój

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Johansen, Nielsen, 2011; Silva, de Campos, 2020).

Sposoby i instrumenty, które będą wykorzystywane w komunikacji z interesariuszami, to scenariusze dialogu, które kreują wzorce postępowania i dyskursu, wykorzystywane później w procesach kooperacyjnych danej organizacji. Nic w tym dziwnego, gdyż takie rodzaje reguł, zasad, scenariuszy postępowania są obecne w codziennym życiu społecznym i biznesowym. Sfera społeczna w przedsiębiorstwach jest oparta na różnorodnych formach rutynowej komunikacji, czego przykładem jest choćby rozmowa kwalifikacyjna (Heath, 1994). Ponieważ interesariusze mają odmienne interesy, przyjęcie jednej strategii może nie być najlepszym rozwiązaniem; zamiast tego należy zastosować różne strategie w zależności od potrzeb każdej grupy. W ten sposób organizacje mogą stworzyć strategię mieszaną, a jednocześnie dążyć do współpracy i wzajemnych korzyści (Hoffman *et al*., 1999; Flynn, 2006). Rezultatem powinna być dynamiczna mozaika podejść do różnorodnych grup interesów i do wielu problemów. Ogólnie rzecz biorąc, należy zachować równowagę, która najlepiej pasuje do aktualnego środowiska organizacyjnego (Flynn, 2006).

Johansen i Nielsen (2011) sugerują, że skoro interesariusze mają różne oczekiwania, to przedsiębiorstwa powinny adekwatnie zastosować różnorodne instrumentarium form komunikacyjnych i scenariuszy dialogu. Innymi słowy, korporacje powinny być świadome praktyk i konwencji dyskursywnych w ramach różnych grup interesariuszy, do których się odnoszą. Ilustruje to tabela 2.2. Każda z grup interesariuszy ma swoje odmienne oczekiwania. Gdy firmy zidentyfikują oczekiwania interesariuszy, to dialog powinien odbywać się na płaszczyźnie, która pozwala podmiotom na interakcję w czasie obecnym, uznając z jednej strony doświadczenia z przeszłości i jednocześnie prezentując orientację przyszłościową. Dialog jest uzależniony od interesów różnych grup interesariuszy oraz powiązany z przypisanymi im rolami wynikającymi z ich ogólnego stosunku do organizacji, czyli: konsumenci, inwestorzy, pracownicy, organizacje rządowe i organizacje pozarządowe. Poszczególne scenariusze dialogu wynikają z tych ról i reprezentują szerokie kategorie dostosowane do ogólnych interesów tych grup. Jak jednak zwracają uwagę autorki, żadnego z tych scenariuszy nie należy traktować w sposób absolutny, tylko powinno się stosować podejście elastyczne. Podział ma charakter ogólny i ma służyć identyfikacji różnych form relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami (Johansen, Nielsen, 2011). Tabela 2.2 prezentuje też przykłady integracji scenariuszy dialogu z interesariuszami z obszarami powiązań kooperacyjnych, ukazując w ten sposób wzajemne zależności i wskazując na korzyści wynikające z dialogicznej komunikacji.

Scenariusze dialogowe są zatem artykułowane przez wcześniej ustalone działania, struktury, kadry lub narracje, które odpowiadają oczekiwaniom interesariuszy w szczególnych sytuacjach, co pozwala na uzyskanie polifonii procesu komunikacyjnego. Pojęcie polifonii, czyli wielogłosowości, sugeruje, że strategiczny dialog interesariuszy jest kwestią zrozumienia różnych konwencji rządzących różnymi interakcjami. To jest kwestia respektowania możliwości i ograniczeń zawartych w każdym scenariuszu.

Podsumowanie

Reasumując, należy podkreślić, że zarządzanie relacjami z interesariuszami przedsiębiorstwa stało się jednym z głównych elementów praktyki biznesowej i działań na styku organizacja – otoczenie. Badania wykazują, że te organizacje, które angażują interesariuszy w swoje działania i regularnie się z nimi komunikują, osiągają lepsze wyniki w budowaniu wzajemnych relacji, niż te, które tego nie robią (Ledingham, Bruning, 2000). Z perspektywy marketingowej, w tym w szczególności public relations, jak też szeroko pojętej komunikacji organizacyjnej dialog z interesariuszami stał się kluczowy dla budowania otwartej i uczciwej relacji z otoczeniem. Współcześnie organizacje skupiają się bardziej na budowaniu relacji i tworzeniu dialogu z grupami interesu (Bortree, Seltzer, 2009). Taylor, Kent i White (2001) wykazali, że wykorzystanie dialogicznej komunikacji do budowania relacji z zainteresowanymi grupami umożliwia osiągnięcie takiej samej jakości, jak w przypadku dialogu w indywidualnych relacjach międzyludzkich. Dialog obejmuje bowiem interakcje wiążące się z zaufaniem, które mają na celu budowanie satysfakcjonującej relacji poprzez „każdą wynegocjowaną wymianę pomysłów i opinii" (Kent, Taylor, 1998, s. 325) i pozwalają dostosować się do potrzeb społeczeństwa (Hong *et al*., 2010). Wzmocnione jest to przemianami w sposobie funkcjonowania organizacji spowodowanymi modyfikacją pracy w krajach rozwiniętych poprzez intensywne wykorzystywanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT). E-maile, aplikacje mobilne, media i komunikatory społecznościowe, a ostatnio spotkania on-line i wideokonferencje zostały osadzone w procesach organizacyjnych i wielu autorów podkreśla, że procesy organizacyjne w nowym społeczeństwie informacyjnym opierają się na sieciowości (Hastings, 1993; Nohria, Ghoshal, 1997; Schoemaker, 2006; Castells, 2011). Im większa organizacja, tym bardziej prawdopodobne jest, że rozwój i rozpowszechnianie treści będą musiały być komunikowane za pośrednictwem sieci lub za pośrednictwem procesów komunikacyjnych, które wpływają na wszystkie działy, funkcje i struktury formalne.

Niezależnie od tego, czy sieci te są nieformalne czy zinstytucjonalizowane, wymagają od menedżerów umiejętności komunikacyjnych oraz umiejętności tworzenia zintegrowanych systemów komunikacyjnych. Opierają się one na uznaniu różnorodności i złożoności, które istnieją we współczesnym społeczeństwie, jako że podstawowym założeniem sieciowości jest działanie w oparciu o rozpoznane różnice. Dlatego jako główny cel procesów organizacyjnych wyłania się odpowiedzialność za koordynację tego zbiorowego działania poprzez komunikację i negocjację wymiany pomiędzy uczestnikami. Przyjmują one założenie, że zarządzanie jest wynikiem interpretacji świata społeczno-gospodarczego, w którym funkcjonują jednostki. Przedsiębiorstwa, które przyjmują taką perspektywę, wprowadzają elementy partycypacji i dialogu w procesy organizacyjne. Uwzględnianie oczekiwań interesariuszy oparte na uznaniu, że istnieje różnorodność poglądów, i odpowiadanie na te oczekiwania tworzą lepsze perspektywy na zbudowanie długotrwałych i efektywnych relacji oraz zwiększają szanse na podejmowanie lepszych decyzji i uzyskanie

korzystnych wyników. Jest to wynik uznania współzależności, która akceptuje wartość różnic i jest zupełnie inna od zależności (Harrison, St. John, 1996). Rozciąga się to na poziom strategiczny, gdzie główny punkt nacisku kładziony jest na zintegrowane działanie komunikacyjne, a sukces mierzony jest zaangażowaniem interesariuszy w dążenie do osiągnięcia celów biznesowych, nawet jeżeli głównym celem jest generowanie zysku dla akcjonariuszy. Freeman i Phillips (2002) nazywają to „współpracą interesariuszy".

Bibliografia

1. Aljure, S.A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Chía: Universidad de La Sabana – Universitat Oberta de Catalunya.
2. Argenti, P. (2009). *Corporate Communication*. 5th Edition, McGraw Hill: New York.
3. Ashcraft, K.L., Kuhn, T.R., Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: „Materializing" organizational communication. *Academy of Management Annals*, 3, 1−64.
4. Asprilla-Echeverria, J. (2021). The social drivers of cooperation in groundwater management and implications for sustainability. *Groundwater for Sustainable Development*, 15, 100668.
5. Bachtin, M. (1982). *Problemy literatury i estetyki*. Warszawa: Czytelnik.
6. Balliet, D. (2010). Communication and Cooperation in Social Dilemmas: A Meta-Analytic Review. *Journal of Conflict Resolution*, 54(1), 39−57.
7. Balmer, J.M.T. (1998). Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963−996.
8. Balmer, J.M.T. (2001). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248−291.
9. Balmer, J.M.T. (2008). Identity based views of the corporation: insights from corporate identity, organizational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 879−906.
10. Balmer, J.M.T. (2011). Corporate Marketing Myopia and the Inexorable Rise of a Corporate Marketing Logic: Perspectives from Identity Based Views of the Firm. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1329−1352.
11. Beckett, R., Jonker, J. (2006). Reinventing Social Dialogue. [w:] J. Jonker, M. de Witte (red.), *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
12. Bortree, D.S., Seltzer, T. (2009). Dialogic strategies and outcomes: An analysis of environmental advocacy groups' Facebook profiles. *Public Relations Review*, 35(3), 317−319.
13. Buber, M. (1992). *Ja i ty*. Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX.
14. Bugajski, M. (2006). *Język w komunikowaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
15. Cardenas, J.C., Stranlund, J., Willis, C. (2000). Local environmental control and institutional crowding-out. *World Development*, 28(10), 1719−1733.

16. Castells, M. (2011). *Społeczeństwo sieci*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
17. Christensen, L.T., Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383−414.
18. Christensen, L.T., Fuat Firat, A., Cornelissen, J. (2009). New tensions and challenges in integrated communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 207−219.
19. Christensen, L.T., Morsing, M., Cheney, G. (2008). *Corporate Communications: Convention, Complexity, and Critique*. London: Sage.
20. Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. London: Sage.
21. Cornelissen, J., Harris, P. (2001). The corporate identity metaphor: perspectives, problems and prospects. *Journal of Marketing Management*, 17, 59−71.
22. Cornelissen, J.P., Durand, R., Fiss, P.C., Lammers, J., Vaara, E. (2015). Putting Communication Front and Center in Institutional Theory and Analysis. *Academy of Management Review*, 40(1), 10−27.
23. Craig, R.T. (2008). Communication as a field and discipline. [w:] W. Donsbach (red.), *International Encyclopedia of Communication* (Vol. II). Oxford and Malden: Blackwell Publishing, 675−688.
24. Cropp, F., Pincus, J.D. (2001). The mystery of public relations: unrevealing its past, unmasking its future. [w:] R. Heath (red.), *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
25. Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2006). *Effective Public Relations*. New Jersey: Pearson International Edition, Upper Saddle River.
26. Dannals, J.E., Halali, E., Kopelman, S., Halevy, N. (2022). Power, constraint, and cooperation in groups: The role of communication. *Journal of Experimental Social Psychology*, 100, 104283.
27. Dobek-Ostrowska, B. (2002). *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
28. Duncan, T., Moriarty, S.E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62, 1−13.
29. Eesley, C., Lenox, M.J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27, 765−781.
30. Ehling, W.P., White, J., Grunig, J.E. (1992). Public relations and marketing practices. [w:] J.E. Grunig (red.), *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Hillsdale: NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
31. Flynn, T. (2006). A delicate equilibrium: balancing theory, practice and outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 18, 191−201.
32. Foster, D., Jonker, J. (2005). Stakeholder relationships: the dialogue of engagement. *Corporate Governance*, 5(5), 51−7.
33. Frandsen, F., Johansen, W. (2013). Public relations and the new institutionalism: In search of a theoretical framework. *Public Relations Inquiry*, 2(2), 205−221.
34. Frandsen, F., Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication: A multivocal approach*. London: Sage.

35. Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
36. Freeman, R.E., Phillips, R.A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331−349.
37. Golob, U., Podnar, K. (2014). Critical points of CSR-related stakeholder dialogue in practice. *Business Ethics: A European Review*, 23(3), 248−257.
38. Gower, K. (2006). Public relations research at the crossroads. *Journal of Public Relations Research*, 18, 177−190.
39. Grunig J.E., Grunig L.A. (2008). Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future. [w:] A. Zerfass, B. van Ruler, K. Sriramesh (red.), *Public Relations Research*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
40. Grunig, J.E. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. [w:] R.L. Heath (red.), *Handbook of public relations*. Thousand Oaks CA: Sage.
41. Grunig, J. (2006). Furnishing the edifice: ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151−176.
42. Grunig, J.E., Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
43. Guatri, L., Vicari, S., Fiocca, R. (1999). *Marketing*. Milano: McGraw Hill.
44. Habermas, J. (1990). *Moral Consciousness and Communicative Action*. Cambridge: Polity Press.
45. Habermas, J. (1999). *Teoria działania komunikacyjnego. Racjonalność działania a racjonalność społeczna*, t. I. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
46. Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication, *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3−35.
47. Harrison, J.S., St. John, C.H. (1996). Managing and Partnering with External Stakeholders. *The Academy of Management Executive* (1993−2005), 10(2), 46−60.
48. Hastings, C. (1993). *The new organization*. New York: McGraw Hill.
49. Hatch, M.J., Schultz, M. (2010). Towards a Theory of Brand Co-Creation and Implications for Brand Governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590−604.
50. Heath, R.L. (1994). *Management of Corporate Communication: From Interpersonal Contacts to External Affairs*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
51. Heath, R.L. (2006). Onward into More Fog: Thoughts on Public Relations' Research Directions. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 93−114.
52. Hoffman, A., Gillespie, D., Wade-Benzoni, K., Thompson, L., Bazerman, M. (1999). A mixedmotive perspective on the economics versus environment debate. *American Behavioral Scientist*, 42, 1254−1276.
53. Holzhausen, D. (2000). Postmodern values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12, 93−114.
54. Hutton, J.G. (2010). Defining the relationships between public relations and marketing. [w:] R.L. Heath (red.), *The Sage Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
55. Ihlen, Ø., Levenshus, A. (2017). Panacea, placebo or prudence: Perspectives and constraints for corporate dialogue. *Public Relations Inquiry*, 6, 219−232.
56. Isaacs, E.A., Clark, H.H. (1987). References in conversation between experts and novices. *Journal of Experimental Psychology: General*, 116(1), 26−37.

57. Jaatinen, M., Lavikka, R. (2008). Common understanding as a basis for coordination. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 147−167.
58. Janssen, M.A., Holahan, R., Lee, A., Ostrom, E. (2010). Lab experiments for the study of social-ecological systems. *Science*, 328(5978), 613−617.
59. Johansen, S.T., Nielsen, E.A. (2011). Strategic stakeholder dialogues: a discursive perspective on relationship building. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), 204−217.
60. Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59−68.
61. Kent, M.L., Lane, A.B. (2017). A rhizomatous metaphor for dialogic theory. *Public Relations Review*, 43(3), 568−578.
62. Kent, M.L., Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321−334.
63. Kent, M.L., Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28, 21−37.
64. Kitchen, P.J., Schultz, D.E. (2003). Integrated corporate and product brand communication. *Advances in Competitiveness Research*, 11(1), 66−86.
65. Ledingham, J.A., Bruning, S.D. (2000). *Public relations as relationship management: A relational approach to public relations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
66. Luoma-aho, V., Vos, M. (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 315−331.
67. Taylor, M., Kent, M.L., White, W.J. (2001). How activist organizations are using the Internet to build relationships. *Public Relations Review*, 27, 263−284.
68. Manucci, M. (2008). *Impacto corporativo*. Buenos Aires: La Crujía.
69. Moriarty, S.E. (1994). PR and IMC: the benefits of integration. *Public Relations Quarterly*, 39(3), 38−44.
70. Morsing, M., Schultz, M. (2006). Stakeholder communication strategies. [w:] M. Morsing, S.C. Beckman (red.), *Strategic CSR Communication*. Copenhagen: DJØF Publishing.
71. Nash, J.F. (1950). Equilibrium Points in n-Person Games. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 36, 48−49.
72. Nash, J.F. (1951). Non-Cooperative Games. *Annals of Mathematics*, 54, 286−295.
73. Nohria, N., Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network. Organizing multinational corporations for value creation*. San Fransisco: Josey Bass.
74. Ostrom, E. (1990). *Governing the commons the evolution of institutions for collective action cooperation commons (Political Economy of Institutions and Decisions)*. Cambridge: Cambridge University Press.
75. Ostrom, E. (1998). A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address. American Political Science Association, 1997. *American Political Science Review*, 92(1), 1−22.
76. Ostrom, E., Gardner, R.W.J. (1994). Rules, games, and common-pool resources. *Journal of Theoretical Politics*, 28(1), 159−185.

77. Ostrom, E., Walker, J., Gardner, R. (1992). Covenants with and without a Sword: self-Governance is Possible. *American Political Science Review*, 86, 404−417.
78. Pahl-Wostl, C. (2009). A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. *Global Environmental Change*, 19(3), 354−365.
79. Paliwoda-Matiolańska, A. (2014). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo CH Beck.
80. Pavitt, C. (2011). Communication, Performance, and Perceptions in Experimental Simulations of Resource Dilemmas. *Small Group Research*, 42(3), 283−308.
81. Perret, A. (2003). BNFL national stakeholder dialogue: a case study in public affairs. *Journal of Public Affairs*, 3(4), 383−391.
82. Podnar, K. (2014). *Corporate Communication: A Marketing Viewpoint*. London: Routledge.
83. Rehg, W. (1994). *Jurgen Habermas Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law.* Cambridge, Mass: MIT Press.
84. Reid, E.M., Toffel, M.W. (2009). Responding to Public and Private Politics: Corporate Disclosure of Climate Change Strategies. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1157−1178.
85. Roper, J. (2005). Symmetrical communication: Excellent public relations or a strategy for hegemony? *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 69−86.
86. Schoemaker, M. (2006). Shaping communities of work, an organisational development approach. *International Journal of Action Research*, 2, 243−263.
87. Silva, M.E., de Campos, S.A.P. (2020). Stakeholders' Dialogue and Engagement. [w:] W. Leal Filho, A.M. Azul, L. Brandli, P.G. Özuyar, T. Wall (red.), *Responsible Consumption and Production. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Cham: Springer.
88. Sommerfeldt, E.J., Kent, M.L., Taylor, M. (2012). Activist practitioner perspectives of website public relations: Why aren't activist websites fulfilling the dialogic promise? *Public Relations Review*, 38, 303−312.
89. Sommerfeldt, E.J., Yang, A. (2018). Notes on a dialogue: twenty years of digital dialogic communication research in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 59−64.
90. Sonnentag, S. (2000). Excellent Performance: The Role of Communication and Cooperation Processes. *Applied Psychology*, 49, 483−497.
91. Hong, S.Y., Yang, S-Y., Rim, H. (2010). The influence of corporate social responsibility and customer–company identification on publics' dialogic communication intentions. *Public Relations Review*, 36(2), 2010.
92. Stankiewicz, J. (2006). *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
93. Taylor, M. (2013). Corporate social responsibility campaigns: what do they tell us about organization–public relationships? [w:] R.E. Rice, C.K. Atkin (red.), *Public communication campaigns*. Los Angeles: Sage.
94. Torp, S. (2009). Integrated communications: from one look to normative consistency. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 190−206.

95. van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
96. Walker, J., Ostrom, E. (1989). *Communication in a Commons: Cooperation without External Enforcement*. Indiana: Workshop in Political Theory & Policy Analysis, Bloomington.
97. White, J., Mazur, L. (1996). *Strategic Communication Management: Making PR Work*. Harlow: Addison-Wesley.
98. Yu, H.H., Edmunds, M., Lora-Wainwright, A., Thomas, D. (2016). Governance of the irrigation commons under integrated water resources management – A comparative study in contemporary rural China. *Environmental Science & Policy*, 55, 65−74.

Rozdział III

Problem kooperacji i rywalizacji w tworzeniu powiązań sieciowych między interesariuszami

Karolina Orzeł

Wprowadzenie

Współczesne otoczenie gospodarcze charakteryzuje się wielokierunkowymi procesami o różnym natężeniu siły występującymi w ramach powiązań, które przebiegają równolegle i zazębiają się wzajemnie. Część z nich możemy zaliczyć do grupy procesów głównych, które są odpowiedzialne za kluczowe zmiany, definiują kierunek i tempo rozwoju gospodarczego oraz wpływają na przeobrażenia struktur organizacyjnych, a co za tym idzie − metod oraz sposobów zarządzania. Pozostałe możemy zakwalifikować do grupy tzw. procesów towarzyszących, które uwidaczniają się na określonym etapie rozwoju i pełnią funkcję swoistego akceleratora, który wpływa na dynamikę procesu głównego. W każdym z tych wymiarów istotną rolę odgrywają nie tylko zaangażowane w proces tworzenia sieci strony relacji, ale również podmioty zaangażowane pośrednio w te relacje, które współcześnie określa się ogólnie interesariuszami.

Zakres i siła odziaływania interesariuszy na funkcjonowanie sieci może mieć zarówno bezpośredni, jak i pośredni charakter, lecz najistotniejsze z punktu widzenia zarządzania organizacją sieciową jest umiejętne określenie najważniejszych interesariuszy i roli, jaką spełniają w kontekście nawiązywanych powiązań. Przyjmując jako wyznacznik tworzenia relacji fakt, że współczesna gospodarka wymaga nastawienia kooperacyjnego[1], funkcjonowanie współczesnej sieci postrzegane jest właśnie przez pryzmat budowania jego relacji z różnymi grupami interesariuszy.

3.1. Powiązania sieciowe a teoria interesariuszy

Rosnący zakres powiązań sieciowych pomiędzy podmiotami gospodarczymi ma charakter wielopoziomowy wychodzący poza twarde granice organizacji. Wyjątkowa pojemność formuły sieci międzyorganizacyjnej związana jest z faktem, że każdy z badaczy stara się ująć w jej definicji to, co dla niego jest istotnym czynnikiem sukcesu w danym kontekście otoczenia (Niemczyk *et al.*, 2012, s. 10). Oznacza to, że analiza tego zjawiska

[1] Nastawienie kooperacyjne należy rozumieć jako wspólne, zespołowe działanie, u podstaw którego leży możliwość znacznego obniżenia kosztów i zwiększenia efektywności działania (Nowak, 2012, s. 5).

jest niezwykle złożona i powinna być prowadzona wielowymiarowo, począwszy od rosnących powiązań pomiędzy poszczególnymi gospodarkami o charakterze globalnym, poprzez rosnące znaczenie sieci w danych krajach, skończywszy na perspektywie mikroekonomicznej. Funkcjonowanie oraz przedstawienie typologii sieci jest niezwykle trudne ze względu na wielość interpretacji samego pojęcia, które różnią się w zależności od kontekstu jego użycia.

Przyjmując perspektywę podejścia sieciowego (ang. *network approach*), można w pewnym stopniu odnieść wrażenie, że „wszystko jest siecią". Poprzez nawiązywane kontakty, podejmowane wspólnie działania oraz wzajemną adaptację zasobów każde przedsiębiorstwo tworzy swoje własne sieci powiązań, które łączą się z sieciami innych podmiotów, tworząc nieograniczoną quasi-strukturę (Ratajczak-Mrozek, 2011, s. 9). Skoro w podejściu sieciowym eksponowane jest znaczenie całokształtu kontaktów firmy z otoczeniem, tworzących rozbudowaną sieć powiązań, a „sieciowość" oznacza skupienie uwagi na powiązaniach występujących pomiędzy firmą a podmiotami ją otaczającymi, istotne w tym kontekście stają się rozważania prowadzone w ramach teorii interesariuszy. Zapoczątkowana przez Freemana (2010) koncepcja przedstawia firmę jako otwarty i elastyczny system złożony z różnych podmiotów działających w sieci o nieraz wzajemnie sprzecznych dążeniach, np.:

- właścicieli (dywidenda i wzrost wartości firmy, rentowność, produktywność, płynność finansowa, niezależność),
- pracowników (wysokie zarobki, wysoki komfort pracy i świadczeń dodatkowych, w tym urlopy, świadczenia medyczne),
- klientów (niskie ceny, wysoka jakość produktu, wysoka jakość obsługi posprzedażowej),
- dostawców (szybkość zapłaty, długoterminowość kontraktów),
- władz (ochrona środowiska, ściągalność podatków, miejsca pracy) (Zbierowski, 2012, s. 33).

Również Czakon (2005, s. 11) definiuje sieci przedsiębiorstw jako określoną przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie realizowane jest poprzez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne. Aby uniknąć błędu traktowania wszystkich przedsiębiorstw jako sieci, cytowany autor proponuje trzy atrybuty relacji sieciowych – wymianę, zaangażowanie oraz wzajemność, które czynią sieć obiektem względnie homogenicznym oraz wyodrębnionym z otoczenia. Cechy te korespondują z teorią interesariuszy, która stawia organizację w centrum relacji między różnorodnymi grupami zaangażowania. Grupy te, zgodnie z podejściem sieciowym, wchodzą w interakcje nie tylko z firmą, ale także ze sobą nawzajem. Interesariusze mogą zatem tworzyć koalicje mające na celu z jednej strony wspieranie działań jednej organizacji, a z drugiej strony przeciwnie – utrudnianie realizacji celów innej organizacji (Wójcik-Karpacz, 2017, s. 30−31). Analizując powiązania sieciowe w kontekście teorii interesariuszy, można dostrzec podobieństwa w podstawowej próbie podziału stron rela-

cji. Biorąc pod uwagę przemyślenia Fonfary (2004, s. 53−56) oraz Freemana, Harrisona i Wicksa (2007, s. 33), w tabeli 3.1 przedstawiono charakterystykę uczestników oraz przykłady podmiotów w każdej z grup.

Tabela 3.1. Podział stron relacji między interesariuszami w sieci

	Teoria powiązań sieciowych	**Teoria interesariuszy**
	Stosunki I rzędu	**Interesariusze I stopnia**
Opis	Zachodzą pomiędzy głównymi przedsiębiorstwami w sieci. Wszelkie silne (główne) relacje łączące wybranych uczestników sieci (niezależnie od pełnionych przez nich funkcji)	Osoby (fizyczne i prawne) zawierające z przedsiębiorstwem formalne kontrakty lub porozumienia. Bez ich zaangażowania firma nie może przetrwać ani się rozwijać
Przykłady	Powiązania łączące dostawcę oraz odbiorcę	Akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy oraz sektor publiczny: rząd i społeczności lokalne
	Stosunki II rzędu	**Interesariusze II stopnia**
Opis	Słabsze relacje z otoczeniem stanowią stosunki drugiego rzędu. Oddziałują one pośrednio na stosunek pierwszego rzędu, a jednocześnie są przedmiotem oddziaływania ze strony tego stosunku	Osoby lub grupy osób mogące zarówno wywierać wpływ na firmę, jak i pozostawać pod jej wpływem, nie prowadzą jednak z nią żadnych transakcji i w związku z tym nie są niezbędne dla jej funkcjonowania. Mają one jednak możliwość pośredniego oddziaływania na przedsiębiorstwo przez mobilizowanie opinii publicznej, mogą nawet poważnie zagrozić ciągłości istnienia przedsiębiorstwa
Przykłady	Powiązania z władzami, konkurencją, szeroko pojętą opinią publiczną	Władze, media, konkurenci i szeroka gama specjalnych grup interesu, np. organizacje konsumentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hąbek, 2009; Ratajczak-Mrozek, 2009; Wójcik-Karpacz, 2017).

Charakterystyki zawarte w tabeli 3.1 nie wyczerpują wszelkich kryteriów podziału grup interesariuszy spotykanych w literaturze przedmiotu, ale mają jedynie na celu wskazanie podobieństw między analizowanymi teoriami. Podobnie jak trudno jest określić granice sieci, tak niemożliwe jest zamknięcie listy interesariuszy, gdyż wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu pewne powiązania (a wraz z nimi podmioty będące interesariuszami) zanikają, a w ich miejsce pojawiają się nowe (nowi interesariusze firmy).

Zdaniem Ratajczak-Mrozek (2010) istnieją trzy podstawowe wyróżniki, które występujące łącznie świadczą o tym, że dana relacja jest powiązaniem sieciowym. Są to: ciągła interakcja, współzależność i nieskończoność (rysunek 3.1).

Rysunek 3.1. Specyfika powiązań sieciowych

Źródło: (Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 23).

Ciągła interakcja z pozostałymi podmiotami rynkowymi stanowi fundamentalną aktywność przedsiębiorstwa (Ratajczak-Mrozek, 2009, s. 77–78), a co za tym idzie – staje się centralną ideą podejścia sieciowego. Analizując to zjawisko, należy odrzucić spojrzenie na relacje w wymiarze dwustronnym i spojrzeć na nie całościowo, biorąc pod uwagę fakt, że wszystkie powiązania istniejące między podmiotami w sieci oraz zachodzące między nimi reakcje dają podstawę do pełnego zrozumienia działania współczesnego przedsiębiorstwa. Rozpatrując interakcje w ramach powiązań sieciowych, należy zwrócić uwagę na dwie charakteryzujące ją kwestie, tj. długoterminowość interakcji oraz współistnienie powiązań formalnych i nieformalnych. Długoterminowość stanowi immanentną cechę interakcji nierozerwalnie związaną z historycznym rozwojem powiązań sieciowych w czasie (Ratajczak-Mrozek, 2009) i choć znalezienie bardziej atrakcyjnej oferty skutkuje często zerwaniem relacji, to podmioty w założeniu nastawione są na ich kontynuowanie, długoterminową współpracę. Specyfika powiązań sieciowych pokazuje, że obok klasycznych powiązań formalnych nawiązywanych w wyniku wymiany technologicznej, handlowej czy finansowej bardzo dużego znaczenia nabierają związki o charakterze nieformalnym (powstające w wyniku wymiany społecznej). Ten element bardzo dobrze wpisuje się w założenia teorii interesariuszy. Ich występowanie ułatwia przepływ informacji między podmiotami oraz sprzyja procesowi dzielenia się wiedzą.

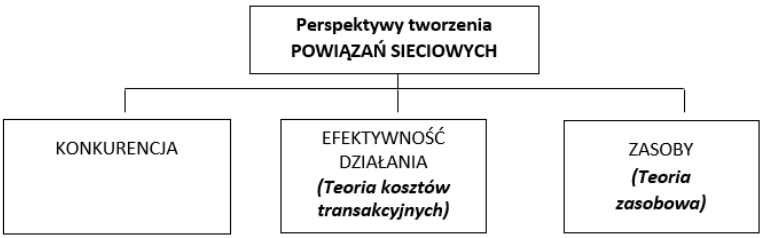
Turbulentne otoczenie, w którym działają interesariusze, powoduje niemalże całkowity zanik podmiotów, które potrafią w pojedynkę zaspokoić swe potrzeby, stąd silne nastawienie na nawiązywanie relacji sieciowych i zgoda na wiążącą się z nimi zależność. Tego typu **współzależność** można rozpatrywać w trzech perspektywach (Ratajczak-Mrozek, 2008, s. 197) jako:

- współzależność w zakresie zasobów (*resource ties*) – oznacza wzajemną wymianę, adaptację i zależność od zasobów kontrolowanych przez inne podmioty (Forsgren *et al.*, 1995, s. 22, [za:] Ratajczak-Mrozek, 2009, s. 78) i jest najważniejszą wśród trzech rozpatrywanych,
- współzależność w zakresie podmiotów (aktorów sieci – *actor bonds*) – jednostkami, które tworzą relacje sieciowe, są wszyscy uczestnicy rynku, a związki łączące partnerów relacji oparte są na doświadczeniu, pogłębionej wiedzy (np. dotyczącej procesów produkcyjnych oraz potrzebnych rozwiązań) i budowanym z czasem wzajemnym zaufaniu,
- współzależność w zakresie działalności (*activity links*) – oparta jest na podejmowaniu wspólnych aktywności przez partnerów wymieniających zasoby; każde przedsiębiorstwo będące uczestnikiem sieci biznesowej ma umożliwione realizowanie jedynie części zadań tradycyjnie wykonywanych przez jedną organizację.

Uzasadnionym uzupełnieniem powyższych rozważaniach w kontekście teorii interesariuszy byłoby dodanie do tych trzech perspektyw również współzależności w zakresie celów/zachowań, które w złożonym konstrukcie sieci mogą być nieraz skrajnie różne. Jak zauważa Wójcik-Karpacz (2018), teoria interesariuszy zakłada, że zachowania podmiotów mogą być rozumiane i przewidywane na podstawie:
- natury różnych interesariuszy,
- norm definiujących dobro i zło przyjęte przez tych interesariuszy,
- względnych wpływów interesariuszy na organizacyjne decyzje.

Ostatnia z wymienionych cech – **nieskończoność** powiązań i sieci − wynika z braku możliwości definitywnego wyznaczenia granic czy struktury analizowanego zjawiska. Jest to związane z nieograniczoną możliwością nawiązywania nowych związków bezpośrednich i pośrednich między interesariuszami. Tylko na podstawie arbitralnego osądu można więc wyznaczyć granice sieci, stąd postrzeganie i ocena sieci są odmienne w zależności od obserwatora.

We współczesnej gospodarce można dopatrywać się wielu przyczyn powstawania powiązań sieciowych, poczynając od globalizacji rynków stymulowanej liberalizacją gospodarki światowej oraz standaryzacją produktów, przez „rozpędzone" przemiany technologiczne, które wręcz uniemożliwiają nadążanie za kolejnymi nowinkami niezbędnymi do utrzymania firmy na powierzchni, po próbę walki z silną konkurencją w branży, która w pojedynkę często skazana jest na porażkę. Zdaniem Sroki (2012) istnieją trzy przyczyny, dla których podmioty na rynku łączą się w struktury sieciowe (rysunek 3.2) – konkurencja, efektywność działania oraz dostęp do zasobów.



Rysunek 3.2. Przyczyny tworzenia powiązań sieciowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Sroka, 2012, s. 27).

Przyczyną nawiązania powiązań sieciowych jest zapewnienie przedsiębiorstwom możliwości podniesienia poziomu ich konkurencyjności w warunkach wyznaczonych przez otoczenie, w którym funkcjonują. Jak podkreśla Stabryła (2006, s. 292), we wskazanym kontekście cel stanowi formalnie ustalone i przewidywane przedsięwzięcie, wynikające z potrzeb własnych danego sytemu (organizacji) oraz środowiska, w którym on działa. Zdaniem Lachiewicza i Zakrzewskiej-Bielawskiej (2012, s. 37–38) jednym z ważnych powodów wchodzenia przedsiębiorstw do struktur sieciowych i tworzenia takich form organizacji działań gospodarczych w ostatnich latach jest obrona przed zjawiskami kryzysowymi w gospodarce. Szczególnie firmy mniejsze, o niewielkim potencjale kadrowym, technicznym i finansowym mogą dostrzegać potrzebę działania w ramach sieci przedsiębiorstw z uwagi na następujące szanse i atuty pojawiające się w sytuacjach znacznego kryzysu gospodarczego (Koźmiński, 1999, s. 129 i nast.; Cygler, 2002, s. 151–155; Czop, Leszczyńska, 2002, s. 282–294; Cygler, 2009; Górzyński *et al.*, 2006, s. 17–18):

- możliwość uzyskania większego dostępu do rynków wywołana efektem ekonomii skali działalności współpracujących partnerów, co jest szczególnie ważne w sytuacji kurczenia się różnorodnych rynków podczas kryzysu,
- redukcja niepewności działania i ograniczenie ryzyka z uwagi na solidarne działania partnerów sieci w turbulentnym otoczeniu gospodarki objętej oddziaływaniem zjawisk kryzysowych,
- zwiększenie elastyczności funkcjonowania dzięki szybkiej realokacji zasobów i ponoszeniu znacznie niższych kosztów,
- możliwość wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw tworzących sieć poprzez zwiększenie szybkości działania, łatwiejsze dostosowywanie się do warunków lokalnych oraz komplementarność funkcji w łańcuchu wartości (unikanie dublowania zadań),
- maksymalne wykorzystanie posiadanego potencjału oraz możliwości rozwojowych partnerów sieci poprzez specjalizację i integrację działań oraz koordynację realizacji wspólnych projektów,
- możliwość łatwego dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności oraz szybkiego ich transferu pomiędzy jednostkami tworzącymi sieć,

- zwiększenie szybkości działania oraz mobilizacji organizacyjnej w przypadku wystąpienia określonych okazji biznesowych,
- szybsze pozyskiwanie i wymiana informacji z uwagi na zastosowanie nowoczesnych metod komunikowania się oraz niższe koszty zdobywania i obiegu informacji,
- wzrost innowacyjności partnerów w sferze techniki, organizacji i marketingu, np. poprzez ujednolicenie standardów techniczno-technologicznych oraz transfer innowacji, co jest szczególnie ważne w sytuacji kryzysu charakteryzującej się ograniczeniem wydatków na badania i rozwój.

Niezależnie od przyjętego wariantu u podstaw współdziałania znajduje się ograniczona skala działania partnerów przedsiębiorstwa, niepozwalająca na samodzielne prowadzenie przez nich działań, ponieważ czyni je mniej opłacalnymi lub wręcz całkowicie nieopłacalnymi bądź częściowo lub całkowicie nieskutecznymi. Dlatego zasadniczym celem kooperowania jest możliwość efektywniejszego wykorzystania zasobów i umiejętności znajdujących się w dyspozycji przedsiębiorstwa, rozwój, umocnienie lub utrzymanie pozycji przedsiębiorstwa na rynku (Kaczyński, 2013, s. 100). Dynamiczny rozwój sieci można wyjaśnić, odwołując się do teorii kosztów transakcyjnych.

3.2. Powiązania sieciowe w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych

Siecią w koncepcji kosztów transakcyjnych będzie układ ograniczający oportunistyczne zachowania kontrahentów przez wprowadzenie umów o charakterze relacyjnym. Dzięki temu sieć nie będzie już rynkiem z wysokimi kosztami monitorowania patentów i wysokimi kosztami sporządzania umów, ale też nie będzie hierarchią, w której reguły rynkowe zastąpiono regułami podporządkowania, starając się w ten sposób uniknąć działań partnerów we własnym interesie (Niemczyk *et al.*, 2012, s. 286).

Teoria kosztów transakcyjnych (TKT) stworzyła również podstawy do wskazania rent, które mogą być generowane z powiązań sieciowych. Źródłem tych rent mogą stać się:

- inwestycje w specyficzne dla funkcjonowania sieci zasoby,
- znacząca wymiana wiedzy, włączając w to wymianę wiedzy skutkującą wspólnym uczeniem się,
- łączenie komplementarnych i ograniczonych zasobów lub zdolności, w rezultacie czego powstają nowe produkty, usługi i technologie,
- niższe koszty, w wyniku zastosowania bardziej skutecznego mechanizmu kontroli (Dyer, Singh, 1998).

Zaproponowana perspektywa analizy transakcyjnej daje dobre podstawy do konfigurowania powiązań sieciowych. Niemczyk i Stańczyk-Hugiet (2011), na bazie koncepcji

kosztów transakcyjnych Coase'a i Williamsona, stworzyli logikę powstawania różnych systemów koordynacji (tabela 3.2).

Tabela 3.2. Logika kształtowania się powiązań sieciowych

Wykorzystanie organizacji w ujęciu instytucjonalnym	**Wykorzystanie organizacji w ujęciu kontraktów długoterminowych zawieranych pomiędzy samodzielnymi podmiotami rynku (sieci międzyorganizacyjne)**	**Wykorzystanie organizacji w ujęciu jednorazowych kontraktów zawieranych pomiędzy samodzielnymi podmiotami rynkowymi**	**Wykorzystanie organizacji w ujęciu teorii interesariuszy**
Organizowanie działań z wykorzystaniem hierarchii; hierarchia wyzwala specjalizację i koordynację, struktura koordynuje	Wykorzystanie umów o współpracy; umowy takie aktywizują i spajają; idea łańcucha wartości spaja i koordynuje	Organizowanie działań z wykorzystaniem klasycznych umów; umowy klasyczne mobilizują i spajają; struktura jednej ze stron koordynuje	Organizowanie działań uwzględniających szerokie spektrum potrzeb interesariuszy organizacji (sieci)
Cechy: umowy wewnętrzne (porządkowanie służbowe)	**Cechy:** umowy długoterminowe	**Cechy:** umowy zewnętrzne (kontrakty)	**Cechy:** umowy wewnętrzne (porządkowanie służbowe); umowy zewnętrzne (kontrakty); umowy społeczne (interesariusze zewnętrzni)
Zalety: synergia i współpraca; własność zasobów	**Zalety:** synergia i niezależność; współpraca i konkurencja (koopetycja); elastyczność; chęć bycia innowacyjnym; pewność i możność bycia innowacyjnym	**Zalety:** wrażliwość rynkowa; niezależność; konkurencja	**Zalety:** uwzględnienie punktów widzenia wszystkich interesariuszy organizacji sprzyja efektowi synergii

Wady: koszty hierarchii; nadmierna stabilność rozwiązań (brak elastyczności); brak chęci bycia innowacyjnym	**Wady:** autonomizacja; koszty transakcyjne; pewien oportunizm	**Wady:** oportunizm; wysokie koszty transakcyjne; nadmierna podatność rozwiązań na zachowania rynku (niepewność); brak zasobów i związany z tym brak możliwości bycia innowacyjnym	**Wady:** brak możliwości pogodzenia nieraz sprzecznych celów interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2011, s. 113).

Jak wynika z tabeli 3.2, sieci międzyorganizacyjne stają się sposobem na ograniczanie kosztów transakcyjnych, będąc jednocześnie lepszą od koordynacji rynkowej formą zorganizowania działań (sieci pozwalają zachować zjawisko synergii i utrzymać rynkową wrażliwość stron długoterminowych kontraktów) oraz lepszą formą koordynacji hierarchicznej (zmniejszenie kosztów hierarchii, zwiększenie elastyczności na skutek naturalnych procedur weryfikacji zasobów). Natomiast dodatkowa perspektywa teorii interesariuszy w tym kontekście uzupełnia spektrum uczestników sieci o dodatkowych interesariuszy powiązanych szeroko pojętym interesem społecznym stron i tworzącym środowisko instytucjonalne.

Dodatkowo Plichta (2010, s. 118−119) zwraca uwagę na czynniki wpływające pozytywnie, z punktu widzenia kosztów transakcyjnych, na rozwój struktur sieciowych, zauważając, że:

- komplementarność specyficznych zasobów podmiotów wchodzących w skład sieci sprzyja kooperacji,
- szanse rynkowe determinują i wymuszają rozwiązania korzystniejsze z punktu widzenia czasu ich realizacji, a transfer praw własności pomiędzy kontrahentami jest często kosztowny (koszty ex ante i ex post) i długotrwały,
- zapewnienie kontrahentom kontroli nad własnymi kluczowymi zasobami zmniejsza skłonność do zachowań oportunistycznych i stanowi dodatkowy czynnik motywacyjny,
- koszty transakcyjne wynikające z relacji pryncypał − agent oraz koszty koordynacji działań są zdecydowanie niższe niż w strukturze hierarchicznej przedsiębiorstwa,
- struktura sieciowa zwiększa dostęp do rozproszonej informacji, np. o lokalnym rynku czy specyfice środowiska instytucjonalnego,
- siła struktur sieciowych bazuje na kluczowych kompetencjach ich uczestników rekrutujących się z szerokiego otoczenia gospodarczego, politycznego i społecznego,
- struktury sieciowe są odzwierciedleniem strategii konkurencji opartej na kluczowych kompetencjach i pozwalają na ich lepsze wykorzystanie w zróżnicowanych konfigura-

cjach rynkowych, co w konsekwencji zwiększa zdolność kontrahentów do dywersyfikacji działalności i lepszego wykorzystania posiadanych zasobów,
- szybkość przepływu informacji i liczba uczestników w ramach sieci zmniejsza asymetrię informacji i daje możliwość szybkiej weryfikacji zachowań i postaw oportunistycznych (podmioty o wątpliwych intencjach są eliminowane z sieci),
- proces koordynacji wymusza dużą częstotliwość wymiany informacji, a to z kolei zmniejsza skłonność do zachowań oportunistycznych.

Rozwój struktur sieciowych może napotkać jednak na wiele ograniczeń z punktu widzenia kosztów transakcyjnych, a mianowicie:
- początkowe nakłady wynikające ze stworzenia struktur kooperacji, implementacji rozwiązań technologicznych czy związanych z pozyskiwaniem, przetwarzaniem i przekazywaniem informacji są stosunkowo duże,
- zarządzanie strukturą sieciową (konstruowanie strategii, wyznaczanie celów, zadań, identyfikacja zasobów i potrzeb uczestników sieci) wymusza posiadanie rozwiniętych kompetencji menedżerskich,
- kooperacja w ramach powiązania sieciowego otwiera organizację na otoczenie i może być czynnikiem weryfikującym wartość dotychczasowych zasobów oraz realizowanych strategii, co niekiedy może być związane z koniecznością restrukturyzacji organizacji.

Dodatkowo zestawiając postulaty teorii kosztów transakcyjnych z teorią interesariuszy, warto przyjrzeć się pierwszym trzem zasadom koncepcji interesariuszy zaproponowanym przez Freemana, Harrisona i Wicksa (2007, s. 311−312):
- zasada 1 − współpraca interesariuszy: „Wartość można tworzyć, wymieniać i utrzymywać, ponieważ interesariusze mogą wspólnie zaspokajać swoje potrzeby i pragnienia poprzez zawieranie ze sobą dobrowolnych umów, które w większości są dotrzymywane”,
- zasada 2 − zaangażowanie interesariuszy: „Aby skutecznie tworzyć, wymieniać i utrzymywać wartość, firma musi angażować swoich interesariuszy. Prawie każda transakcja biznesowa obejmuje klientów, dostawców, społeczności, pracowników i finansistów”,
- zasada 3 − odpowiedzialność interesariuszy: „Wartość może być tworzona, wymieniana i utrzymywana, ponieważ strony umowy są gotowe przyjąć odpowiedzialność za konsekwencje swoich działań. Gdy strony trzecie doznają krzywdy, muszą otrzymać odszkodowanie lub muszą być negocjowane nowe umowy ze wszystkimi stronami, których to dotyczy”[2].

Analizując zasadę 1 przez pryzmat założeń teorii kosztów transakcyjnych, kładziony jest nacisk na ochronę stosunku umownego w kontekście, w którym wymiana jest dobrowolna, a strona transakcji może nie dotrzymać swojej obietnicy (tj. działać oportunistycznie). Zabezpieczenia mogą być w tym wypadku nie tylko umowne, ale także wy-

[2] Tłumaczenie własne autorki.

rażone sankcjami społecznymi. Zasada 1 jest zatem całkowicie zgodna z teorią kosztów transakcyjnych. Zasada 2 koncentruje się na interesariuszach dających i otrzymujących wiarygodne zobowiązania, co jest użytecznym sposobem na określenie, jak skutecznie zaangażować odpowiednich interesariuszy, którzy są w stanie deklaracje przełożyć na czyny. Wreszcie zasada 3 dotyczy odszkodowania za krzywdę. Tutaj teoria kosztów transakcyjnych o krok wyprzedza teorię interesariuszy, ponieważ szczególnie podkreśla znaczenie unikania szkód i przewidywania problemów za pomocą przezorności, np. poprzez zastrzeganie ex ante arbitrażu i mediacji jako narzędzi wykorzystywanych w przypadku pojawienia się potencjalnych konfliktów. Teoria kosztów transakcyjnych jest zatem w pełni spójna, a nawet komplementarna z tymi podstawowymi zasadami teorii interesariuszy, co prowadzi do wniosku, że stanowi wartościowy wkład uzupełniający tę teorię.

3.3. Kooperacja i rywalizacja między interesariuszami w powiązaniach sieciowych

Zdaniem Woźniak-Sobczak (2012, s. 297–298) **wartość sieci** to suma cenności zgromadzonych w niej zasobów i kompetencji dotyczących ich wykorzystania oraz możliwości ich wzrostu w drodze synergii, uczenia się i doboru partnerów (uczestników) sieci umożliwiających, poprzez ograniczenie konkurencji i wzmocnienie pozycji na rynku, najlepsze kreowanie korzyści dla interesariuszy organizacji przy założeniu, że menedżerowie muszą zwracać uwagę na wszystkich interesariuszy, którzy mogą tworzyć wartość (Jensen, 2002). Powstaje jednak pytanie, kogo wybrać spośród wielu stron ze sprzecznymi lub niespójnymi interesami w obrębie grupy i pomiędzy grupami, uwzględniając przy tym hierarchię ich ważności (Romanowska, 2002, s. 178; Wood, 2010). Jedną z metod hierarchizacji zaproponowaną przez Mitchella, Agle'a i Wooda (1997) jest kryterium oceny interesariuszy pod względem trzech posiadanych przez nich cech:

- władzy (zakresu, w jakim strona może narzucić swoją wolę w relacji),
- usankcjonowania (społecznie akceptowanych i oczekiwanych struktur oraz zachowań),
- pilności (znaczenia czasu i oczekiwań interesariusza), łącznie świadczących o prestiżu interesariusza.

Podstawą osiągania pożytków przez sieć międzyorganizacyjną jest układ relacji między jej uczestnikami. Nie każda jednak relacja pomiędzy interesariuszami może być elementem sieci. Można zidentyfikować co najmniej cztery warunki przynależności relacji do sieci (Mitręga, 2010, s. 101):

- w ramach relacji pomiędzy stronami musi dochodzić do wymiany informacyjnej, materialnej lub energetycznej,
- w relacji musi występować pewien poziom zależności wyrażających się w ponoszeniu nakładów na rzecz relacji, które nie mogą być odzyskane po jej zakończeniu,

- relacje stanowiące tworzywo sieci mają charakter trwały,
- relacje w ramach sieci zawsze zawierają komponent interpersonalny.

Zakładając, że mamy do czynienia z układem podmiotów, które spełniły podane wyżej warunki, istotne staje się wskazanie problemu kooperacji i rywalizacji w powiązaniach sieciowych jako kwestii mających ogromny wpływ na efektywne działanie prowadzące do tworzenia bądź nie wartości.

Kooperacja (współdziałanie) jest permanentną cechą każdego zorganizowanego działania, którego przyczynkiem jest realizacja wspólnego celu. Biorąc pod uwagę typologie współdziałania w literaturze przedmiotu, należy wskazać na trzy typy wyszczególnione przez Pszczołowskiego (1978, s. 273), tj. rozgraniczenie na:
- współpracę (kooperację pozytywną),
- współzawodnictwo (rywalizację),
- walkę (kooperację negatywną).

Można również za Austen (2013, s. 90) scalić powyższe rozważania i rozróżnić dwa rodzaje współdziałania, tj. współpracę oraz konfrontację, gdzie pierwsze zagadnienie opiera się na realizacji wspólnych lub zbieżnych celów, w szczególności na koordynacji realizowanych przedsięwzięć i funkcji ustalonych w ramach podziału pracy, konfrontacja natomiast oznacza działania polegające na rywalizacji lub walce, która w praktyce może przybierać różne formy konkurowania.

Z kolei Grzybowska (2016, s. 13), przyjmując perspektywę łańcucha dostaw, stawia hipotezę, że w systemach złożonych pomimo dążenia do współdziałania i koordynacji tego współdziałania pojawia się również dążenie do rywalizacji. Wynika to zarówno z aktywnego zaangażowania się stron w relację, jak i z wielkości i siły potrzeb zewnętrznych zasobów oraz relatywnej pozycji stron (tabela 3.3).

Tabela 3.3. Relacje między stronami w łańcuchu dostaw

		Relatywna pozycja na rynku	
		Silna	**Słaba**
Potrzeba zewnętrznych zasobów	**silna**	koopetycja (kooperencja)* (*Coopetition*)	kooperacja/współdziałanie (*Cooperation*)
	słaba	konkurencja (*Competition*)	koegzystencja/współistnienie (*Coexistence*)

* Kwerenda literatury przedmiotu pokazuje, że część autorów w tym miejscu posługuje się pojęciem *koopetycja* (Czakon, 2007; Kalinowski, 2008; Jankowska, 2012), które pochodzi od angielskiego słowa *coopetition*. Natomiast istnieje również grupa licznych polskich akademików stosujących w tym miejscu pojęcie *kooperencja* (Cygler, 2009; Zakrzewska-Bielawska, 2014; Sobolewska, 2016; Wilczyńska, 2018).

Źródło: (Yami *et al*., 2010, [za:] Grzybowska, 2016, s. 13).

Współdziałanie jako długookresowe i nieincydentalne relacje autonomicznych jednostek (Klimas, 2014, s. 16) jest najtrudniejszą formą współpracy, gdyż wymaga stworzenia trwałych powiązań pomiędzy zaangażowanymi stronami (Pachciarek, 2011, s. 34). Najwyższym poziomem współdziałania jest pełna symbioza stron – koegzystencja. Integracja uczestników relacji jest w tym ujęciu tak duża, że może w skrajnych przypadkach doprowadzić do głębokiego uzależnienia stron celem przetrwania na rynku. Tego typu zjawisko można spotkać w wąsko wyspecjalizowanej działalności usługowej lub produkcyjnej.

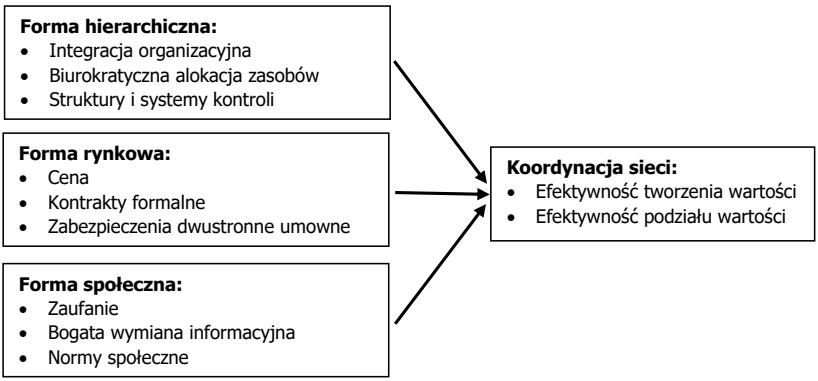
Na drugim końcu spektrum relacji występuje kooperacja negatywna i współdziałanie ujemne związane z antagonistycznym działaniem podmiotów, głównie ze względu na brak zgodności celów strategicznych. Co ciekawe, zjawisko to poza klasycznymi formami rywalizacji może oddziaływać pozytywnie i motywująco.

Mieszaną formą w tym zestawieniu jest kooperencja jako jednoczesne połączenie konkurowania i współdziałania (Grzybowska, 2011, s. 32). Paradoks często wskazywany przez ekonomistów tkwi w konstrukcji relacji kooperencyjnej, gdzie z jednej strony podmioty w ramach kooperencji poszukują efektu synergii i tworzenia wartości poprzez współpracę, a z drugiej strony ich działania konkurencyjne dążą do podziału tej wartości (Brandenburger, Nalebuff, 1996). Wyrazem rywalizacji jest tu dbanie o swój interes, oznaką kooperacji zaś realizacja zbieżnych celów stron. Tę równoczesność rywalizacji i współpracy konkurentów dobrze obrazują ich działania w łańcuchu wartości (Wilczyńska, 2018). Podmioty wybierają obszary, w ramach których warto współpracować, i obszary strategiczne lub chronione tajemnicą przedsiębiorstwa, gdzie odbywa się silna rywalizacja (Lado *et al.*, 1997, s. 110−141; Dagnino, Gnyawali, 2009).

Należy jednak zaznaczyć, że w podejściu sieciowym podmioty gospodarcze wchodzące w taki układ muszą mieć świadomość, iż współpraca jest bardziej opłacalna i efektywna niż rywalizacja, ponieważ pozwala m.in. na optymalne wykorzystanie zasobów wszystkich stron (Andersson, 2002, s. 209−223). Ponieważ stworzenie i koordynowanie sieci nie jest zadaniem prostym, badacze skupiają się na tworzeniu mechanizmów koordynacji form współdziałania, które mogą przeciwdziałać najczęstszym problemom.

3.4. Mechanizmy koordynacji powiązań interesariuszy organizacji

Funkcjonowanie sieci wiąże się z dużą minimalizacją zależności hierarchicznych. Istotą organizacji sieciowej jest więc uzyskanie efektu synergii poprzez współpracę wielu partnerów gospodarczych (interesariuszy I stopnia), przy czym efekt ten osiąga się przez dostosowanie swojej działalności operacyjnej do strategii całej sieci (Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska, 2012), stąd tak istotną rolę pełnią **mechanizmy koordynacyjne**. Odpowiedzialność za sprawną harmonizację działań spada na jednostkę flagową, koordynatora sieci, tzw. orkiestratora (kreator sieci, broker lub centrum sieci), którego zadaniem



Rysunek 3.3. Trzy formy koordynacji współdziałania międzyorganizacyjnego

Źródło: (Czakon, 2008).

jest przede wszystkim organizacja transferu aktywów materialnych i niematerialnych w układzie sieci. Pozostali interesariusze − powiązani różnymi formami zależności bilateralnych i wielokierunkowych − uczestniczą natomiast w wymianie określonych zasobów. Ta wymiana następuje w formie transakcyjnej, czyli znacznie bardziej efektywnej niż w przypadku struktur hierarchicznych (Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska, 2012). Bal-Woźniak (2012, s. 104) stwierdza, że „transakcje w ramach sieci mają powtarzalny charakter i przebiegają z zaangażowaniem się uczestników we wzajemną wymianę, która niekoniecznie jest relacją jednoczesną. Strony transakcji mogą przesunąć w czasie realizację zobowiązań, dzięki łączącemu je zaufaniu".

Klasyczne założenia TKT przyjmujące przede wszystkim oportunizm jako charakterystyczny typ ludzkiego zachowania w kontekście powiązań sieciowych skłaniają do polemiki, ponieważ nie pozostawiają one miejsca na wymianę opartą na zaufaniu stron, która jest opłacalna dla uczestników transakcji zarówno z punktu widzenia minimalizacji kosztów transakcyjnych, jak i maksymalizacji wartości. Również Światowiec (2006, s. 10−14) podkreśla, że podstawową różnicą między podejściem sieciowym a teorią kosztów transakcyjnych są właśnie założenia dotyczące oportunizmu i zaufania. Zdaniem Simmonsa (2004) teoria interesariuszy jest alternatywą dla regulacji rynkowych, społeczeństwa − by przeciwdziałać wyróżnionym słabościom tej teorii, stosują mechanizmy kontroli społecznej, takie jak: regulacje prawne, sankcje ekonomiczne, bodźce organizacyjne, zachowania interpersonalne, indywidualna internalizacja zasad i norm. Mechanizmy kontroli pozwalają mieć pewność, że dobra społeczeństwa nie są naruszane, a jeśli tak się dzieje, to jest to kompensowane. Oczekuje się, że organizacje z tej perspektywy będą odpowiedzialnie zarządzać rozbudowaną siecią interesów interesariuszy w coraz bardziej przenikających się granicach organizacyjnych i dbać o interesy tradycyjnych grup, a także o cichych interesariuszy, takich jak społeczności lokalne i środowisko (Wójcik-Karpacz, 2018).

Czakon (2012, s. 122−140) wskazuje w tym miejscu na kwestie mechanizmów koordynacji sieci (ang. *network governance*[3]), które mogą przyjmować formę hierarchiczną (opartą na poleceniach), rynkową (opartą na cenie) i społeczną (opartą na zaufaniu) (rysunek 3.3), podkreślając, że choć charakteryzują się one współwystępowaniem, to niekoniecznie w równej intensywności (przewaga danej formy koordynacji różni się od rodzaju analizowanej sieci).

Podstawą koordynacji społecznej w powyższym schemacie jest zaufanie rozumiane jako „pozytywne oczekiwanie zachowań konkretnego partnera w warunkach ryzyka" (Das, Teng, 1998, s. 491−512 [za:] Czakon, 2008). W ramach relacji międzyorganizacyjnych Vengen i Huxham (2003, s. 5−31) wyróżniają trzy składowe zaufania:

- tworzenie się oczekiwań opartych na współzależności stron,
- podejmowanie ryzyka zachowań oportunistycznych partnera,
- akceptacja tego ryzyka.

Zatem zaufanie, jako „wyrażone w działaniu wobec partnera oczekiwanie, że jego reakcje będą dla nas korzystne" (Sztompka, 2002, s. 312), ma ogromny wpływ na funkcjonowanie sieci, a co za tym idzie − stanowi podstawę relacji, gdyż:

- zwiększa ono wiarę w kompetencje i integralność działań koordynatora sieci, co skutkuje efektywniejszym współdziałaniem i zadowoleniem partnerów,
- motywuje strony do przestrzegania zobowiązań kontraktowych, zwiększając wyniki całego systemu i zmniejszając koszty monitorowania ewentualnych działań oportunistycznych.

Zaufanie jest również jednym z najważniejszych konstruktów w literaturze przedmiotu zgłębiającej teorię interesariuszy (Barney, Harrison, 2020; Crane, 2020). Firma jako ekosystem interesariuszy charakteryzujących się połączonymi sieciami relacji wykonuje działania mające zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie konsekwencje. Postępowanie firmy wobec jednego interesariusza lub niewielkiej grupy interesariuszy może wpłynąć na stopień, w jakim inni interesariusze są uwrażliwieni na działanie firmy i zaangażują się w przyszłe relacje wymiany. Te pośrednie lub „kaskadowe" wpływy można również określić jako uogólnione efekty wymiany. Skupienie się na zaufaniu jako podstawowej potrzebie wszystkich interesariuszy wzmacnia wzajemnie korzystne i produktywne relacje, które ułatwiają tworzenie wartości. Crane (2020) sugeruje, że to właśnie zaufanie może być jednym z podstawowych moderatorów relacji stron, który można przetestować empirycznie.

---

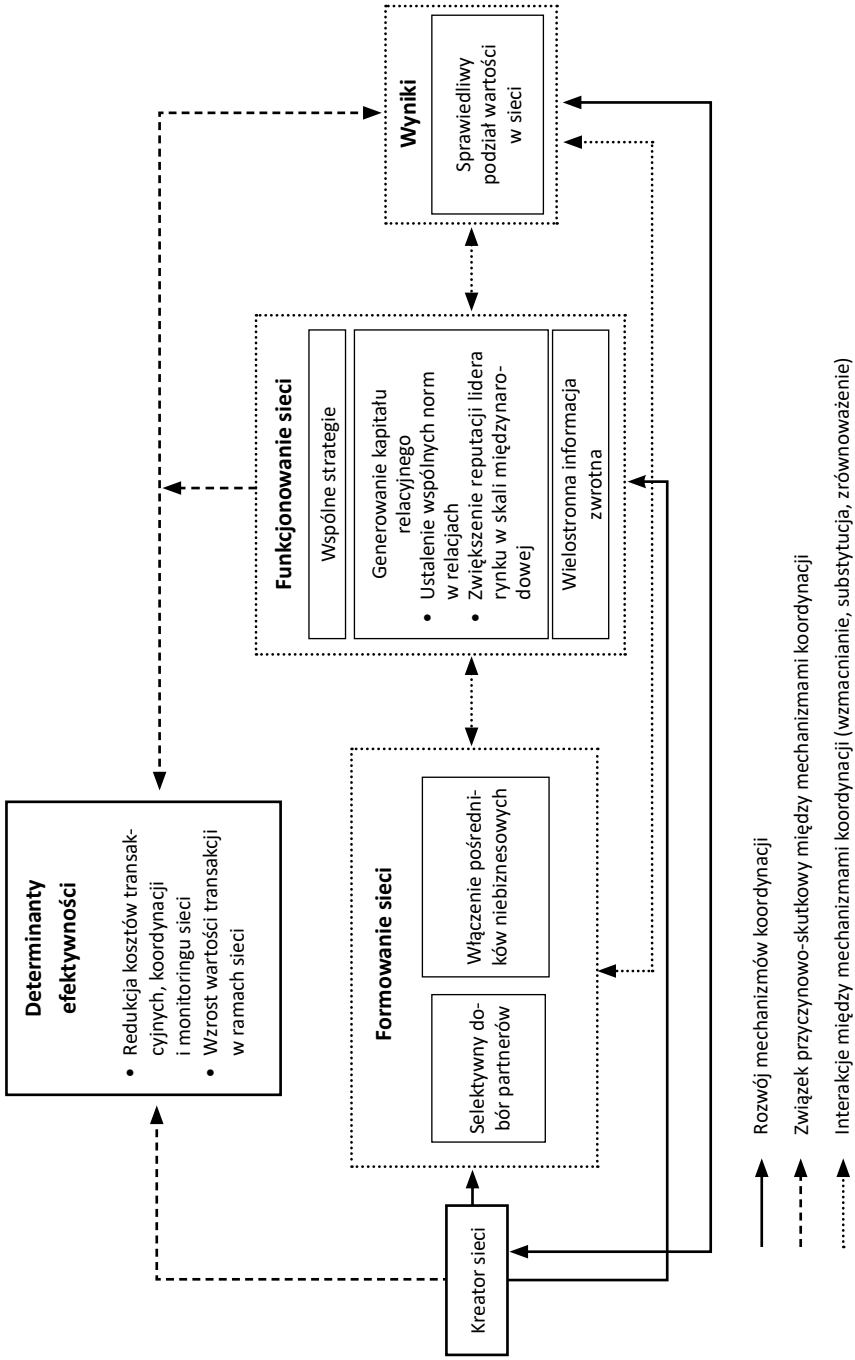
[3] Koordynacja, władztwo czy nadzór w ramach sieci, będący odpowiednikiem terminu *network governance*, rozumiany jest tu jako „ciąg procesów odbywających się we wnętrzu sieci, związanych z podejmowaniem działań koordynujących, sterujących, zarządczych czy kierowniczych stanowiących wyróżnik konkretnej sieci międzyorganizacyjnej oraz w znacznym stopniu wywierających wpływ na przebieg oraz skuteczność odbywającego się w jej ramach współdziałania". Zob. więcej w Kale *et al*., 2002, s. 765.

Zaufanie w kontekście powiązań sieciowych musi być inicjowane i podtrzymywane przez koordynatora systemu, a jego miarą może być radzenie sobie z sytuacjami spornymi (konfliktowymi). Stoner i Wankel (1996, s. 329) definiują konflikt w organizacji, widząc go jako „spór dwóch osób lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub postrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważyły nad sprawą lub punktem widzenia innych" ([za:] Pieczonka, 2017) . Konflikt, a przynajmniej osłabienie zaangażowania mogą wynikać z frustracji spowodowanych nierównymi korzyściami w stosunku do przepływów zasobów w obszarze majątku, informacji wiedzy, zamiarów i formalnych uwarunkowań między firmami (Woźniak-Sobczak, 2012). Biorąc za przykład sieci franczyzowe jako rodzaj szeroko badanych powiązań sieciowych, wśród głównych źródeł konfliktów najczęściej wymienia się w tym przypadku:

- brak należytej staranności (ang. *due diligence*) w działaniach zarówno po stronie założyciela systemu, jak i uczestników (nieprawidłowa rekrutacja, zła ocena możliwości dostosowania się stron do proponowanego modelu współpracy, niewystarczające zasoby ze strony koordynatora sieci, by zapewnić wsparcie uczestnikom sieci, nierealistyczne oczekiwania uczestników odnośnie do kosztów i okresu wsparcia),
- „wtrącanie się stron trzecich" niebędących bezpośrednim uczestnikiem relacji,
- nieprawidłową komunikację (może to dotyczyć zarówno sytuacji na początku, przed zawarciem kontraktu, kiedy strony niedostatecznie komunikują (opisują) swoje oczekiwania i możliwości, jak i w późniejszym okresie – po zawarciu kontraktu – gdzie niedostateczna wymiana informacji może być poważnym podłożem nieporozumienia),
- niesprzyjające warunki otoczenia całego systemu, jak i rozpatrywane z perspektywy pojedynczego franczyzobiorcy – choć konstrukcja kontraktu i historia relacji między stronami ma znikomy wpływ na otoczenie, trzeba podkreślić, że aby sprostać wymaganiom turbulentnego rynku, niezbędna jest skuteczna wymiana informacji, która umożliwi szybszą reakcję na niekorzystne okoliczności.

Inny punkt widzenia na radzenie sobie z wyzwaniami koordynacji sieci zaproponował Kano (2018). Wykorzystując procesy społeczne podobne do tych stosowanych przez głównych aktorów w sieci biznesowej, zidentyfikował sześć mechanizmów pomagających zwiększyć wydajność łańcucha wartości tworzonego w sieci (rysunek 3.4). Poniżej przeanalizowane zostaną zaproponowane mechanizmy w kontekście założeń teorii interesariuszy.

Pierwsze dwa mechanizmy odnoszą się do formowania składu sieci. Selektywność zmniejsza koszty wymiany wiedzy, minimalizując liczbę członków i różnice występujące pomiędzy nimi. Dodatkowo przepływ informacji staje się łatwiejszy dzięki mniejszej złożoności, a ostrożność w doborze partnerów redukuje niepożądane rozpraszanie wiedzy oraz zabezpiecza jej wymianę poprzez zmniejszenie wymaganego stopnia monitorowania. Wysokiej jakości więzi pomiędzy mniejszą liczbą partnerów ułatwiają dzielenie się



Rysunek 3.4. Mechanizmy koordynacji sieci

Źródło: (Kano, 2018, s. 692).

wiedzą oraz rozwój innowacji, zaś zmniejszone koszty wymiany umożliwiają inwestycje w rozwój nowych możliwości. Działania tego typu są zbieżne z założeniami TKT, ale co do zasady ograniczają dostęp szerszego grona interesariuszy do sieci. Dopiero drugi mechanizm w ramach tego segmentu zakłada pozyskiwanie organizacji non-profit oraz pośredników i włączanie ich do sieci, co jest zgodne z postulatami inkluzyjności głoszonymi przez Freemana. Ułatwia to dostęp do lokalnej wiedzy poza bezpośrednią wiedzą specjalistyczną członków oraz pomaga opracować wspólny język do rozpowszechniania złożonych informacji. Działanie to zabezpiecza również przed niepożądanym rozpraszaniem informacji poprzez poprawę szczelności instytucji oraz zapewnia kontrolę i równowagę w celu kontrolowania prób naruszenia zasad zrównoważonego rozwoju. Patrząc przez pryzmat możliwości tworzenia i wdrażania nowych zdolności w ramach sieci, zabiegi tego typu (Kano, 2018):

- wypełniają luki w zasobach i kapitale,
- wspierają (rozsądne) podejmowanie ryzyka i przedsiębiorczość,
- pomagają podnieść poziom umiejętności członków sieci i rozwijać specjalistyczne umiejętności (np. w CSR).

Kolejne trzy mechanizmy koordynowania dotyczą aspektów funkcjonowania sieci. Pierwszy z nich zakłada stworzenie wspólnej strategii, która usprawni dzielenie się wiedzą, wypełni luki informacyjne i zredukuje asymetrie. Dodatkowo interesy stron są wyrównane, a od strony relacyjnej wspierane jest tworzenie wspólnej tożsamości sieci, która motywuje członków do dzielenia się cenną wiedzą/tworzenia nowej wiedzy niezbędnej do rozwoju zdolności konkurencyjnych. Kolejny mechanizm w segmencie operacjonalizacji działań zakłada generowanie kapitału relacyjnego w ramach sieci, tworzącego wspólne normy relacyjne. Proces ten zwiększa przepływ wiedzy ukrytej, ułatwia jej spontaniczne gromadzenie i rozpowszechnianie oraz promuje współzależności i spójności stron. Jednocześnie wpływa na wzrost konkurencyjności, utrudniając naśladowanie powiązań sieciowych. Ostatni element − wielostronna informacja zwrotna − komunikuje oczekiwania i standardy dotyczące wydajności oraz zabezpiecza wymianę poprzez zwiększenie prawdopodobieństwa wykrycia niedoskonałych działań.

Ostatni mechanizm wiąże się ze sprawiedliwym rozkładem wartości wygenerowanej w ramach sieci. Formalne przekazanie wiedzy między różnymi częściami łańcucha wartości wypełnia luki w wiedzy partnerów, pozwala na dopasowanie ich osiągnięcia do wyników całej sieci oraz zabezpiecza wymianę, ponieważ zyski zależą od wartości sieci. Umożliwia tworzenie zdolności poprzez transfer odpowiedniej wiedzy, stymuluje innowacje, przypisując wartość zróżnicowanym wkładom, oraz promuje zalety specyficzne dla sieci.

Powyższe mechanizmy społeczne, chroniąc efektywność zarządzania siecią, wiążą się z wyzwaniami i ograniczeniami, a zatem nie gwarantują międzynarodowego sukcesu konkurencyjnego. Jednak wdrożone w sposób zintegrowany, ułatwiają koordynację (a tym samym oszczędzają na ograniczonej racjonalności), zmniejszają ryzyko niedoskonałego

wysiłku przez partnerów (w ten sposób oszczędzając na ograniczonej niezawodności) oraz wspierają innowacje i rozwój nowych zdolności.

Podsumowanie

Podejście sieciowe zawiera w sobie formalne sposoby kooperacji. Wybór formy współpracy jest jednak kwestią drugoplanową w stosunku do faktu istnienia samej relacji współpracy i może zależeć m.in. od przyjętych celów, zakresu kooperacji oraz od poziomu wzajemnego zaufania i rywalizacji. Teoria sieci jest wysoce interdyscyplinarna, a jej wszechstronność jest w pełni zgodna ze złożonymi interakcjami (sieciowymi) interesariuszy. Spojrzenie na współdziałanie stron z perspektywy interesariuszy wiąże się ze zobowiązaniem prowadzenia działalności gospodarczej w sposób społecznie odpowiedzialny, gdzie wszelkie decyzje i kroki sprzyjają równowadze interesów zaangażowanych grup w myśl idei kapitalizmu interesariuszy, czyli systemu gospodarczego opartego na inkluzywności, zrównoważonym rozwoju i równości. To holistyczne rozwiązanie, w którym odpowiedzialność jest proporcjonalnie rozłożona na rządy państw, przedsiębiorstwa i osoby prywatne, w wymiarze praktycznym i naukowym zyskuje powszechne uznanie w literaturze biznesowej i społecznej w świetle swojej użyteczności. Z kolei teoria kosztów transakcyjnych analizowana na łamach tego rozdziału kładzie nacisk na długoterminową współpracę kluczowych interesariuszy (bez względu na to, kim są w określonym otoczeniu) w sposób, który umożliwia transakcje gospodarcze przy minimalnych stratach. Przedstawiony w ramach rozważań model Kano był próbą pokazania mechanizmów koordynacyjnych przydatnych w zarządzaniu siecią, pomocnych w eliminowaniu tarć związanych z rywalizacją grup różnych interesów.

Reasumując, poszczególne teorie nie zastępują innych teorii, ale uzupełniają się w sposób pozwalający na zrozumienie organizacyjnego łańcucha dostaw. W tej sekcji przedstawiono teorię interesariuszy jako teorię, która może wspomóc rozważania nad problemem kooperacji i rywalizacji w tworzeniu powiązań sieciowych między interesariuszami, zapewniając teoretyczne podstawy do identyfikacji oraz analizowania działań w odniesieniu do różnych kluczowych interesariuszy organizacyjnych w łańcuchu dostaw.

Bibliografia

1. Andersson, S. (2002). A network approach to marketing management. *Journal of Enterprising Culture*, 10(03), 209−223.
2. Austen, A. (2013). Między współpracą a rywalizacją w sieciach. Wyniki badań empirycznych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(13), cz. 1: Zarządzanie organizacjami sieciowymi, 89−98.

3. Bal-Woźniak, T. (2012). *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*. Warszawa: PWE.
4. Barney, J.B., Harrison, J.S. (2020). Stakeholder theory at the crossroads. *Business & Society*, 59(2), 203−212.
5. Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1996). The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*, July−August, 76, 57−71.
6. Brandenburger, A.M., Stuart, W.S. (1996). Value-based Business Strategy. *Journal of Economics and Business Strategy*, 5(1), 5−24.
7. Crane, B. (2020). Revisiting who, when, and why stakeholders matter: Trust and stakeholder connectedness. *Business & Society*, 59, 263−286.
8. Cygler, J. (2002). Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw. [w:] M. Romanowska, R. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Warszawa: Dyfin.
9. Cygler, J. (2009). *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
10. Czakon, W. (2005). Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 9, 10−13.
11. Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
12. Czakon, W. (2008). Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania. *Przegląd Organizacji*, 9, 7−10.
13. Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
14. Czop, K., Leszczyńska, A. (2002). Systemy przyszłości. [w:] M. Brzeziński (red.), *Organizacja i sterowanie produkcją*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Place.
15. Dagnino, G.B., Gnyawali, D.R. (2009). *Coopetition Strategy, Current Issues and Future Research Directions*. Chicago: Academy of Management.
16. Dyer, J.H., Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660−679.
17. Fonfara, K. (2004). *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
18. Frazer, L., Giddings, J.M., Weaven, S.K.W., Wright, O. (2007). *Searching for Answers: The Cause and Resolution of Conflict in Franchising*. Pobrane 31.05.2017, z: http://www98.griffith.edu.au/dspace/handle/10072/17210
19. Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C. (2007). *Managing for stakeholders. Survival, reputation, and success*. New Haven/London: Yale University Press.
20. Freeman, R.E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
21. Freeman, R.E., Martin, K., Parmar, B. (2007). Stakeholder capitalism. *Journal of business ethics*, 74(4), 303−314, 311−312.
22. Górzyński, M., Pander, W., Koć, P. (2006). *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu.* Warszawa: PARP.

23. Grzybowska, K. (2011). Koopetycja – współczesna forma współpracy w łańcuchu dostaw. *Logistyka*, 6, 32−34.
24. Grzybowska, K. (2016). Współdziałanie i rywalizacja w systemach złożonych. *Przegląd Organizacji*, 12, 12−18.
25. Hąbek, P. (2009). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy. *Organizacja i Zarządzanie*, 2(6), 69−86.
26. Jankowska, B. (2012). *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej.* Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
27. Jensen, M.C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12, 235−256.
28. Kaczyński, S. (2013). Konsolidacja, kooperacja czy konkurowanie – sposobem na budowanie przewagi konkurencyjnej i przetrwanie przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1), 95−111.
29. Kale, P, Dyer, J.H., Singh, H. (2002). Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747−767.
30. Kalinowski, S. (2008). *Konkurencja lub kooperacja: studia eksperymentalne nad funkcjonowaniem rynków.* Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
31. Kano, L. (2018). Global value chain governance: A relational perspective. *Journal of International Business Studies*, 49(6), 684−705.
32. Klimas P. (2014). *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej.* Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
33. Koźmiński, A.K. (1999). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: PWE.
34. Lachiewicz, S., Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego. *Management and Business Administration. Central Europe*, 4(117), 34−45.
35. Lado, A.A., Boyd, N.G., Hanlon, S.C. (1997). Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110−141.
36. Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853−886.
37. Mitręga, M. (2010). *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw.* Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
38. Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E. (2011). Perspektywy poznawcze w postrzeganiu sieci międzyorganizacyjnych. *Nauki o Zarządzaniu*, 8, 111−120.
39. Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E., Jasiński, B. (red.) (2012). *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
40. Nowak, D. (2012). *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*. Poznań: Wydawnictwo UE w Poznaniu.
41. Pachciarek, H. (2011). Czynniki sprzyjające i utrudniające współpracę pomiędzy organizacjami. *Master of Business Administration*, 19(1), 30−42.

42. Pieczonka, A. (2017). Przyczyny konfliktów w systemie logistycznym przedsiębiorstwa. *Rynek−Społeczeństwo−Kultura*, 1(22): *Nieustanny rozwój organizacji*, 115−121.
43. Plichta, J. (2010). Instytucjonalne uwarunkowania rozwoju struktur sieciowych. [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych: zarządzanie − strategia − analiza.* Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
44. Pszczołowski T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk: Ossolineum.
45. Ratajczak-Mrozek, M. (2008). Powiązania sieciowe jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Studiów Doktoranckich / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, 3, 196−205.
46. Ratajczak-Mrozek, M. (2009). Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach). *Organizacja i Kierowanie*, 4(138), 75−83.
47. Ratajczak-Mrozek, M. (2009). Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, 233(7−8), 79−91.
48. Ratajczak-Mrozek, M. (2010). *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
49. Ratajczak-Mrozek, M. (2011). Wykorzystanie podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 198, 7−19.
50. Romanowska, M. (2002). *Efektywny nadzór korporacyjny*. Warszawa: PWE.
51. Simmons, J. (2004). Managing in the post-managerialist era: Towards socially responsible corporate governance. *Management Decision*, 42(3/4), 601−611.
52. Sobolewska, O. (2016). Kooperencja w ujęciu współczesnych realiów współpracy strategicznej. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 283, 110−121.
53. Sroka, W. (2012). *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę.* Warszawa: PWE.
54. Stabryła, A. (2006). *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
55. Stoner, J., Wankel, Ch. (1996). *Kierowanie.* Warszawa: PWE.
56. Światowiec, J. (2006). Partnerstwo strategiczne a teoria kosztów transakcyjnych. *Marketing i Rynek*, 2, 8−14.
57. Sztompka, P. (2002). *Socjologia. Kultura zaufania.* Kraków: Wydawnictwo Znak.
58. Vengen, S., Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative Relations. Building Trust in Interorganizational Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 39(1), 5−31.
59. Wiatrak, A.P. (2003). Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania. *Współczesne Zarządzanie*, 3, 7−18.
60. Wilczyńska, B. (2018). *Wpływ potencjału kooperencyjnego na rozwój przedsiębiorstw*. Rozprawy doktorskie. Wydział Gospodarki Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

61. Wood, D.J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50−84.
62. Woźniak-Sobczak, B. (2012). Stymulatory i destruktory tworzenia wartości przedsiębiorstw w przestrzeni sieciowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 736(55), 291−309.
63. Wójcik-Karpacz, A. (2017). Interesariusze u źródeł długowieczności biznesu. *Management Forum*, 5(1), 30−36.
64. Wójcik-Karpacz, A. (2018). Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych? *Studia Ekonomiczne*, 348, 7−25.
65. Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B., Le Roy, F. (2010). *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*. Edward Elgar Publishing Limited.
66. Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw hi-tech. Determinanty i dynamika*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
67. Zbierowski, P. (2012). *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
68. Żak, K. (2015). Media społecznościowe jako narzędzie budowania relacji przedsiębiorstwa z klientem. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 117, 307−318.

Rozdział IV

Efekty implementacji działań opartych na koncepcji co-management

Justyna Dąbrowska

Wprowadzenie

Koncepcja co-management jest rozpatrywana w literaturze z różnych perspektyw. Sugeruje, że głównym przedmiotem analizy nie są działania skierowane na skuteczny i sprawny proces zarządzania zasobami jednej organizacji, ale relacje, jakie są budowane pomiędzy interesariuszami, i proces zarządzania tymi relacjami w celu zapewnienia spójności wspólnych działań i decyzji.

Co-management przywołuje założenia teorii interesariuszy, która poddaje analizie charakter powiązań pomiędzy organizacją a jej interesariuszami z punktu widzenia korzyści, jakie płyną z tych relacji (Wójcik-Karpacz, 2018). Co-management, w odróżnieniu od teorii interesariuszy, wychodzi poza płaszczyznę jednokierunkowego przepływu korzyści. Koncentruje się na wielopłaszczyznowej wymianie wiedzy i informacji w celu osiągnięcia wspólnych korzyści.

Literatura dotycząca problematyki co-management najczęściej odwołuje się do pojęcia dobra wspólnego, na które składają się zasoby, do których użytkownicy mają równy dostęp − stanowią one pewną wartość dla użytkownika i są dane z tytułu przynależności do określonej społeczności. Te zasoby dają wiele niewycenionych korzyści, ale również mogą być zagrożone w momencie nadużycia czy niewłaściwego zarządzania nimi.

Aby efektywnie zarządzać dobrami wspólnymi, potrzebne są pewne ramy, sformalizowane bądź nie, o charakterze odgórnym czy oddolnym (partnerstwa, inicjatywy, platformy, projekty), w obrębie których współużytkownicy zasobów będą mogli wymieniać się wiedzą, podejmować decyzje i współtworzyć rozwiązania. Współzarządzanie zasobami odbywa się więc w kontekście sieci, w ramach których tworzone są synergie, czego efektem często są innowacje produktowe, usługowe, procesowe czy społeczne. The Corridor Manchester posłuży jako przykład sformalizowanych ram o charakterze odgórnym w kontekście co-management. Efektem tego partnerstwa są innowacje, które zostały wdrożone na wielu płaszczyznach. W drugiej kolejności przytoczone zostaną przykłady oddolnych inicjatyw w ramach koncepcji co-management, które pozytywnie wpływają na rozwój innowacji. Szczególna uwaga zostanie poświęcona budżetom obywatelskim i hakatonom.

Co-management zostanie również omówiony w odwołaniu do pojęcia wartości wspólnej (ang. *shared value*). W tym kontekście interesariusze współzarządzają zasobami należącymi do każdego z nich, ale tworząc wartość wspólną, która przynosi różne korzyści dla zaangażowanych podmiotów.

4.1. Analiza cech charakterystycznych dobra wspólnego w koncepcji co-management

Koncepcja co-management jest często kojarzona z problematyką zarządzania **dobrami wspólnymi** oraz stworzeniem odpowiednich ram instytucjonalnych, które zapewnią podział władzy i odpowiedzialności w stosunku do wspólnych zasobów (Plichta, 2019). W tym kontekście termin *co-management* odnosi się do różnego rodzaju form współpracy pomiędzy podmiotami publicznymi i różnymi grupami użytkowników w odniesieniu do zasobów lub określonego obszaru (Berkes, 2009).

Jako że literatura poświęcona co-management często nawiązuje do dóbr wspólnych, warto przyjrzeć się uważnie temu pojęciu. Ponadto dobro wspólne często utożsamiane jest z dobrem publicznym, aczkolwiek należy rozróżnić te dwa pojęcia (Prandecki, 2016).

Na dobro wspólne mogą składać się zasoby materialne i usługi, ale również procesowe aspekty, takie jak relacje występujące pomiędzy podmiotami zarządzającymi dobrem wspólnym (Ostrom, 2013; Prandecki, 2016). Bollier (2012, 2014) wyróżnia wielorakie rodzaje zasobów, które mogą stanowić dobro wspólne, tj. zasoby naturalne, urbanistyczne, cyfrowe, kulturowe czy naukowe. Dobro wspólne charakteryzuje pewna wartość (materialna oraz/lub niematerialna), która ma znaczenie dla określonej społeczności. Barnes (2006) przywołuje dwie podstawowe cechy dobra wspólnego: są one dane (nienabywalne) i dzielone z innymi. O dobru wspólnym można więc mówić w przypadku, kiedy różne podmioty współużytkują zasoby i korzystają z nich z tytułu przynależności do pewnej społeczności.

Jednym z kryteriów odróżniających dobro publiczne od dobra wspólnego jest prawo własności. Feeny, Berkes, McCay i Acheson (1990) podkreślają, że prawo własności w kontekście dobra wspólnego ma drugorzędne znaczenie, dobra wspólne mogą być własnością prywatną, komunalną, państwową lub nawet mieć charakter otwarty.

Ostrom (2007), laureatka Nagrody Nobla w 2009 roku, w swoich pracach naukowych na temat dóbr wspólnych (ang. *the commons*) zwraca uwagę na istotę zarządzania tymi dobrami. Jej badania wskazują, że konieczne jest wykształcenie się pewnego rodzaju ram, często nawet nieformalnych czy mających charakter oddolny, w obrębie których podmioty współużytkujące zasoby zarządzają nimi, żeby zabezpieczyć je przez nadużyciem, zużyciem czy zniszczeniem. Brak takich struktur może powodować, że dobro wspólne staje się jedynie zasobem dostępnym dla wszystkich i może ulec szybkiej degradacji. Istnieje również ryzyko, że zasoby mogą być zarządzane przez wybranych lub w sposób nadużywający, a to w pewnych kontekstach polityczno-gospodarczych może stać się niebezpieczne. Ostrom (2013) wskazuje, że to właśnie społeczny nadzór nad dobrem wspólnym jest kolejnym kryterium odróżniającym je od innych dóbr.

Coraz bardziej również zawraca się uwagę, aby dobra wspólne były zarządzane w sposób zharmonizowany ze środowiskiem naturalnym, ale także społecznym. Efektywna współpraca pomiędzy współużytkownikami zasobów powinna służyć zrównoważonemu wykorzystaniu dóbr wspólnych, co w konsekwencji zapewnia ład środowiskowy, społeczny i gospodarczy (Prandecki, 2016).

4.2. Wielowymiarowość oczekiwań interesariuszy

Berkes (2009) skupia się na co-management jako formie współpracy pomiędzy sektorem publicznym, prywatnym oraz społecznością. Koncepcja co-management jest dla niego pewnego rodzaju narzędziem do rozproszenia władzy i odpowiedzialności pomiędzy sektorem publicznym, światem biznesu i płaszczyzną społeczną. Tak rozumiana koncepcja co-management przywołuje pewne skojarzenia z modelem poczwórnej helisy (Leydesdorff, Etzkowitz, 2003), która pokazuje dynamikę powiązań w regionalnym ekosystemie innowacji i zależności, jakie powinny zaistnieć pomiędzy sektorem publicznym, światem nauki, sektorem prywatnym i grupami społecznymi. Literatura dotycząca koncepcji co-management często nie wymienia instytucji szkolnictwa wyższego jako kluczowych podmiotów zaangażowanych w zarządzanie dobrem wspólnym, ale też nie wyklucza ich z grup interesariuszy, które mogą być włączone w proces współzarządzania. Warto również podkreślić, że koncepcja poczwórnej helisy koncentruje się głównie na zależnościach i mechanizmach wspomagających proces tworzenia innowacji jako efekt współpracy sieciowej najczęściej na poziomie regionu. Puślecki (2017) dodaje, że interakcja pomiędzy elementami systemu innowacji, w tym grup społecznych, jest ważna i prowadzi do wzrostu efektów innowacyjnych. Ma ona wpływ na konkurencyjność w kontekście przedsiębiorstw i budowanie przewagi konkurencyjnej regionów. Koncepcja co-management –w odróżnieniu od poczwórnej helisy Leydesdorffa i Etzkowitza – nie odnosi się do przestrzeni geograficznej ani nie wskazuje, że efektem działań powinny być innowacyjne rozwiązania. Skupia się na budowaniu wyważonych relacji między podmiotami i na samym procesie współzarządzania tymi relacjami w celu zapewnienia spójności celów, decyzji oraz pozytywnych efektów współpracy w odniesieniu do dóbr wspólnych (Natcher *et al*., 2005; Berkes, 2009). Efektem tych działań są często rozwiązania dla kompleksowych wyzwań przyrodniczych, społecznych, politycznych czy środowiskowych. Te rozwiązania jednak mogą mieć charakter innowacyjny.

Pojęcie *co-management* często jest również kojarzone z koncepcjami new public management (NPM) czy public governance, których istotą jest współdziałanie podmiotów gospodarki rynkowej, podmiotów sfery społeczeństwa obywatelskiego, a także instytucji publicznych w celu decydowania o sprawach publicznych (Rhodes, 1997). Istnieją jednak różnice, które pozwalają odróżnić NPM czy public governance od koncepcji co-management, aczkolwiek nie zawsze są one wyraźne i jasno sformułowane w literaturze, a nazwy często stosowane są naprzemiennie. Cechą charakterystyczną NMP i public governance są działania administracji publicznej prowadzone w konsultacji z grupami społecznymi czy obywatelami. Te działania są zorientowane na wyniki pracy podmiotów publicznych i dążą do osiągnięcia nadrzędnego celu, który ma strategiczne znaczenie w odniesieniu do polityki regionu czy państwa. W odróżnieniu od koncepcji co-management, NPM czy public governance nie skupiają się tak bardzo na tworzeniu wartości wspólnej, godzeniu oczekiwań różnych interesariuszy czy współdzieleniu zasobów.

Współtworzenie wartości w koncepcji co-management odbywa się w oparciu o wiedzę każdego z interesariuszy, czerpie z ich doświadczeń, ale także wymaga ciągłego uczenia się i adaptacji w stosunku do nowych, często nieprzewidzianych zachowań, zagrożeń społecznych czy tych występujących w otoczeniu instytucjonalnym. Synergia, która jest tworzona dzięki współpracy pomiędzy podmiotami w co-management, prowadzi do wytworzenia „wartości dodanej", na podstawie której zaangażowane podmioty tworzą intrygujące rozwiązania, co może mieć wpływ na rozwój innowacji procesowych, usługowych, technologicznych czy w kontekście innowacji społecznych. Dahlander i Gann (2010) twierdzą, że to właśnie zewnętrzne partnerstwa sprzyjają tworzeniu i wdrażaniu nowych pomysłów.

Większość definicji co-management nawiązuje do konieczności wykształcenia zinstytucjonalizowanych rozwiązań, gdzie użytkownicy dóbr wspólnych będą mogli brać udział w podejmowaniu decyzji (Berkes, 2009). Zdefiniowana struktura współpracy, która ma jasno ustanowione procesy wymiany informacji, podejmowania decyzji i kontrolowania efektów pracy, jest podstawą sukcesu w co-management.

Problem, który zaczyna się pojawiać, kiedy mówimy o efektywnej współpracy w kontekście co-management, to wielowymiarowość oczekiwań interesariuszy reprezentujących różne sektory czy grupy społeczne.

Zakłada się, że organizacja, projekt czy inna inicjatywa współpracy odnosi sukces, jeśli osiąga uzgodnione cele i w konsekwencji spełnia lub przekracza oczekiwania interesariuszy (Watt, 2014). Może to stać się problematyczne w przypadku współpracy w ramach koncepcji co-management, ponieważ często podmioty współpracujące ze sobą mają różne oczekiwania (Rowley, Moldoveanu, 2003). Te oczekiwania mogą być spójne, komplementarne, ale także sprzeczne ze sobą (Rowley, Moldoveanu, 2003; Dabrowska, Ferreira de Faria, 2020).

Heterogeniczność i hierarchiczność podmiotów może skomplikować relacje pomiędzy interesariuszami. Różnorodność ich oczekiwań czy negatywne doświadczenie współpracy może prowadzić do braku zaufania, które jest kluczowe w budowaniu skutecznych rozwiązań wewnątrz partnerstwa. Dlatego format współpracy, procesy wymiany wiedzy i informacji, podejmowania decyzji czy kontroli powinny być przejrzyste i zdefiniowane od samego początku współpracy pomiędzy interesariuszami.

Co-management wymaga również czasu i kompromisu, co może zniechęcać interesariuszy do budowania relacji w kontekście współzarządzania. Można więc stwierdzić, że warunkiem niezbędnym w co-management jest wiara w nadrzędne dobro wspólne, która umożliwia dostosowanie swoich aspiracji do wspólnych celów. To pozwala na stwierdzenie, że co-management to pewnego rodzaju proces, na który składa się uważna ocena dobra wspólnego, stopniowe harmonizowanie, równoważenie, dostosowywanie interesów i aspiracji, wspólne wyznaczanie celów i dążenie do nich poprzez ciągłe uczenie się (Borrini-Feyerabend *et al*., 2013).

4.3. Co-management w kontekście tworzenia wartości wspólnej

W ostatnim czasie znacznie zmienił się sposób postrzegania przestrzeni gospodarczej i społecznej, w której funkcjonują współczesne organizacje. Zmieniła się nie tylko struktura otoczenia, ale także złożoność wzajemnych relacji, które stanowią wyzwanie dla organizacji, jednocześnie stwarzając nowe szanse rozwojowe. Pojawiły się perspektywy współpracy na wielu poziomach: ekonomicznym, społecznym, kulturowym i środowiskowym (Tubielewicz, 2013). Rozwój nowych technologii, tempo zmian i internacjonalizacja działań biznesowych sprzyjają tworzeniu się sieci organizacji, które współpracują ze sobą, tworząc nowe rodzaje powiązań, partnerstw i platform wymiany wiedzy.

Jednocześnie możemy zaobserwować powrót do idei dobra wspólnego, które tożsame jest z troską o środowisko i wartości humanistyczne. Między innymi ze względu na badania i powszechny dostęp do informacji dotyczących zmian klimatycznych, dysfunkcji organizacji rządowych czy tych z sektora prywatnego, naukowcy, środowiska polityczne czy przedstawiciele ruchów społecznych zachęcają do podejmowania działań biznesowych w zgodzie z zasadą zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsability*, CSR) (Betlej, 2017). W rzeczywistości jednak w niektórych biznesach inicjatywy w ramach CSR bywają doraźne, oderwane od działalności organizacji, mają charakter czysto PR-owy, nie przynoszą bezpośrednich korzyści biznesowych bądź te korzyści są trudne do zidentyfikowania (Visser, 2010). Podczas gdy CSR koncentruje się na odpowiedzialności biznesowej będąc centrum kosztowym, Porter i Kramer (2011) skupili swoją uwagę na połączeniu ekonomicznego i społecznego punktu widzenia, które jest bliższe środowisku biznesowemu. Rozwinęli koncepcję CSV (ang. *creating shared value*), która odnosi się do tworzenia modelu biznesowego w taki sposób, żeby poprzez poprawę otoczenia czerpać korzyści finansowe, znajdować nowe możliwości biznesowe i wzmacniać pozycję konkurencyjną. Warto wspomnieć tutaj, że wspólna wartość, o której mowa w koncepcji CSV, może przynosić różne korzyści grupom interesariuszy, w tym nawet powinna przynosić korzyści finansowe. Przykładem może być Bank Millennium, który poprzez wprowadzanie specjalistycznych usług dla osób niepełnosprawnych pozyskuje nowe możliwości biznesowe. Bank ma w ten sposób nowych klientów, z czego czerpie korzyści finansowe, ale jednocześnie wspiera grupy społeczne w niekorzystnej sytuacji, tworzy dodatkowe miejsca pracy i realizuje politykę równych szans.

Celem współczesnych organizacji jest więc rozwój poprzez działanie w systemie społecznej współpracy, której zadaniem jest tworzenie wartości dla każdego z zaangażowanych podmiotów (Freeman, McVea, 2001). Masztalerz (2014) podkreśla rosnące zaangażowanie interesariuszy w tworzenie wartości wspólnej. To zaangażowanie jest efektem współpracy w ramach sieci organizacyjnych. Niezależność organizacji oraz jej samodzielność decyzyjna są coraz bardziej ograniczone na rzecz współpracy partnerskiej (Tubielewicz, 2013).

Biorąc pod uwagę rosnące zaangażowanie interesariuszy w procesy decyzyjne lub procesy współtworzenia produktów czy usług (ang. *co-creation*), można pokusić się o stwierdzenie, że *społeczna odpowiedzialność biznesu* przekształca się w *odpowiedzialność interesariuszy firmy*, gdzie nie tylko organizacja odpowiada za zrównoważone i odpowiedzialne działania wobec środowiska czy społeczeństwa, ale także interesariusze są współodpowiedzialni za podejmowane działania. To daje nową interpretację odpowiedzialności społecznej, która stała się wielopodmiotowa. W kontekście wymagań gospodarczych te działania, jak wspominano powyżej, powinny być zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju ekonomicznego, środowiskowego i społecznego, co oznacza, że nie powinno się bezrefleksyjnie oddzielać biznesu od etyki, tak samo jak nie powinno się oddzielać biznesu od zobowiązań wobec interesariuszy i zobowiązań interesariuszy wobec biznesu.

Aby móc wypełnić dwustronne (wielostronne) zobowiązania, ważne jest efektywne zarządzanie relacjami i zasobami niezbędnymi do tworzenia wartości wspólnej w organizacji. Można więc pokusić się o stwierdzenie, że współczesny co-management dotyczy nie tylko procesu zarządzania dobrami wspólnymi w tradycyjnym ich ujęciu (zasoby naturalne, kulturowe, cyfrowe, naukowe), ale może również dotyczyć procesu zarządzania zasobami organizacji i interesariuszy w celu utworzenia wartości wspólnej. Z kolei wytworzona wartość może przynosić zaangażowanym podmiotom różne korzyści, w tym finansowe.

4.4. Nowe modele zarządzania innowacjami jako efekt współpracy pomiędzy interesariuszami

Organizacje tworzą wartość na różne sposoby, w tym poprzez opartą na relacjach społecznych współzależną sieć, która właśnie w procesie innowacyjnym nabiera szczególnego znaczenia. Innowacje są odpowiedzią na ciągle zmieniające się potrzeby konsumentów (Day, Schoemaker, 2016), którzy żądają coraz to nowych doświadczeń (Roper, Tapinos, 2016), ale także na wyzwania środowiskowe (D'Angelo, Magnusson, 2020; Denicolai *et al.*, 2021) czy nowe regulacje (Huang *et al.*, 2016).

Literatura wskazuje, że interesariusze odgrywają istotną rolę w tworzeniu wartości poprzez innowacje (Hult *et al.*, 2011). W związku z zaangażowaniem interesariuszy w procesy innowacyjne zmieniają się modele organizacyjne, a co za tym idzie − sposób, w jaki zarządzane i rozumiane są innowacje.

Innowacje w literaturze ekonomicznej są rozpatrywane jako szeroko pojęte „nowości" (Kamiński, 2018). Schumpeter (1934) jako pierwszy podjął się wyzwania zdefiniowania tego terminu. Dla niego innowacje dotyczyły wszelkich zmian technicznych i ekonomicznych. Teoretycy często opisują innowacje jako tworzenie, akceptację i wdrażanie nowych pomysłów, procesów, produktów lub usług (Baregheh *et al.*, 2009). Najbardziej popularna definicja innowacji zaproponowana jest w podręczniku Oslo Manual (2018), zgodnie z którą innowacje to „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu

lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem"[1]. Bardzo ciekawym aspektem jest tutaj pojawiająca się w definicji sfera otoczenia, która może być rozumiana w kontekście otoczenia biznesowego, naturalnego bądź społecznego.

Literatura oferuje wiele różnych klasyfikacji innowacji. Podstawowy podział zawiera[2]:

- innowacje produktowe (ang. *product innovation*) − to wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech bądź zastosowań. Zaliczają się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych,
- innowacje procesowe (ang. *process innovation*) − czyli innowacje w obrębie procesu – to wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy; do tej kategorii można zaliczyć zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania,
- innowacje marketingowe (ang. *marketing innovation*) − to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji bądź strategii cenowej,
- innowacje organizacyjne (ang. *organisational innovation*) − czyli wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.

Często innowacje produktowe i procesowe są określane jako technologiczne (Wronka-Pośpiech, 2015).

Ze względu na ciągle zmieniające się potrzeby, wyzwania gospodarcze, społeczne oraz środowiskowe wyodrębniły się nowe rodzaje innowacji, takie jak np. ekoinnowacje czy innowacje społeczne. Pozwalają one reagować na wyzwania zrównoważonego rozwoju (D'Angelo, Magnusson, 2020; Denicolai *et al.*, 2021) i zmiany regulacyjne (Huang *et al.*, 2016). Mają one szczególne znaczenie w kontekście co-management, zwłaszcza w odniesieniu do dobra wspólnego i zasobów wspólnych.

Ekoinnowacje dotyczą działań skupionych na poprawie efektywności wykorzystania zasobów naturalnych. Ich celem jest zmniejszenie negatywnego wpływu działalności człowieka na środowisko naturalne i wzmocnienie odporności gospodarki na presje środowiskowe (Kamiński, 2018). Ekoinnowacje są dalej dzielone na:

- innowacje, które przynoszą korzyści ekologiczne w czasie wytwarzania produktu lub świadczenia usługi (np. użycie materiałów mniej niebezpiecznych dla środowiska czy mniej zanieczyszczających gleby, wody lub powietrze, recykling itd.),
- innowacje, które przynoszą korzyści w czasie użytkowania zakupionego produktu lub

[1] Oslo Manual, Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, wydanie trzecie, Komisja Europejska, OECD, s. 48.

[2] *Ibidem*, s. 50−53.

korzystania z usługi przez konsumentów (np. zmniejszenie energii, zmniejszenie zanieczyszczenia powietrza, gleby, wody, poziomu hałasu, recykling produktu po jego użytkowaniu) (Kamiński, 2018).

Szczególnym rodzajem innowacji są innowacje społeczne, na które zwrócono uwagę ze względu na konieczność poszukiwań nowych sposobów rozwiązywania problemów związanych z narastającymi nierównościami społecznymi, wykluczeniem społecznym, bezrobociem, zmianami klimatu czy zanieczyszczeniem środowiska (Wronka-Pośpiech, 2015). Innowacje społeczne dotyczą niezaspokojonych potrzeb lub wyzwań społecznych. Często są wdrażane w dziedzinie oświaty i edukacji (Raufflet, 2009), ochrony środowiska (Maruyama *et al.*, 2007), ochrony zdrowia (Beinare, McCarthy, 2012) oraz usług publicznych i społecznych (Teets, 2012). Korzyści z innowacji społecznych odnosi przede wszystkim społeczeństwo, a nie osoby prywatne (Phills *et al.*, 2008). Caulier-Grice, Davies, Patrick i Norman (2013) wskazują, że działania w ramach innowacji społecznych powinny lepiej niż dotychczas wykorzystywać posiadane zasoby. Mogą one być efektem działań sektora publicznego, prywatnego, non-profit, społeczności lokalnej czy nawet pojedynczych jednostek (Harris, Albury, 2009). Innowacje społeczne mogą dotyczyć zarówno produktów, usług, procesów, technologii, jak i platform czy form organizacyjnych (Wronka-Pośpiech, 2015).

Coraz częściej innowacje są efektem prac prowadzonych w ramach partnerstw (Dahlander, Gann, 2010). Zewnętrzne ścieżki pozyskania pomysłów mogą być tak samo efektywne jak wewnętrzne ścieżki w formie działów organizacyjnych skupionych na działaniach badawczo-rozwojowych (B+R) (Chesbrough, 2003). W przeszłości organizacje zwykły prowadzić prace B+R we własnym zakresie, ale obecnie otwarte podejście do innowacji jest szeroko stosowanym paradygmatem, który zakłada, że firmy mogą i powinny korzystać zarówno z pomysłów zewnętrznych, jak i wewnętrznych (Chesbrough, 2006). Otwarte innowacje (OI) z udziałem podmiotów zewnętrznych są często w literaturze uważane za bardziej korzystne niż innowacje zamknięte z punktu widzenia organizacji (Franco *et al.*, 2021). Podmioty w koncepcji otwartych innowacji zazwyczaj posiadają wiedzę i umiejętności komplementarne, przez co tworzona jest synergia, która prowadzi do powstawania nowych pomysłów i udoskonaleń.

Koncepcja, która przychodzi na myśl, gdy mowa o zewnętrznej ścieżce pozyskiwania pomysłów i komplementarnych kompetencjach podmiotów zewnętrznych, tworzeniu synergii i pracy zespołowej, to koncepcja klastrów zdefiniowana przez Portera (1990). Koncentruje się ona na bliskości geograficznej, która pozwala organizacjom dzielić się korzyściami poprzez połączenie wyspecjalizowanych zasobów, umiejętności i wiedzy (Porter, 1990). DeBresson, Sirilli, Hu i Luk (1994) zgadzają się z tym poglądem i dodają, że innowacje mają tendencję do grupowania się w sieciach, gdzie ma miejsce ekonomiczna i technologiczna współpraca pomiędzy dostawcami wiedzy i użytkownikami. Jako że koncepcja klastrów skupia się na bliskości geograficznej, może być kwestionowana, szczególnie w przypadku, gdy organizacje potrzebują rzadkich technologii, rozwiązań czy specjalistycznej wiedzy, która nie jest dostępna na poziomie lokalnym.

Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej, który wpłynął m.in. na poszerzenie sieci organizacyjnych, ma istotny wpływ na strategie innowacyjne organizacji i ewolucje modeli zarządzania innowacjami (Franco *et al.*, 2021). Innowacje nabrały jeszcze „szerszego wymiaru współpracy" (Di Maria, Paiola 2011, s. 216), gdzie przestrzeń fizyczna może być nieograniczona, a w procesie innowacji może brać udział większa liczba interesariuszy.

Stosunkowo świeżym obszarem rozważań prowadzonym w kontekście innowacji jest koncepcja co-innovation, występująca w literaturze również jako *współinnowacje* czy *co-innowacje*. Ta koncepcja opiera się na koncepcji teorii sieci, współdziałania międzyorganizacyjnego, modelu otwartych innowacji czy koncepcji wspólnego tworzenia wartości (Klimas, 2015).

Pojęcie *co-innovation* można rozumieć jako wspólne tworzenie innowacji przy jednoczesnym założeniu wspólnego tworzenia wartości dla ogółu partycypujących podmiotów, w tym dla użytkowników końcowych (Klimas, 2015).

W koncepcji co-innovation nasuwa się pytanie, jak współtworzenie innowacji wygląda w praktyce. Jakie mechanizmy, procesy i procedury są istotne, aby zarządzanie procesem współtworzenia innowacji było owocne i stanowiło wspólną wartość.

Jednym z kluczowych aspektów rozwijania innowacji jest gromadzenie informacji, co wymaga sprawnej sieci, w której interesariusze działają jako dostawcy wiedzy. Zebrane informacje i doświadczenie pozyskane od różnych grup interesariuszy po przetworzeniu mogą zostać wykorzystane w procesie innowacji i tworzenia wspólnej wartości (Pucci *et al.*, 2020). Współtworzenie wartości z interesariuszami wymaga określonych metod i umiejętności, w przypadku ich braku prawdopodobne są nieefektywne wyniki (Hoyer *et al.*, 2010). Aby proces gromadzenia i wymiany wiedzy był efektywny, konieczne jest stworzenie dynamicznej sieci, która nie tylko łączy wszystkich interesariuszy, ale także służy do dostarczania i wymiany informacji w czasie rzeczywistym (Coviello, 2012).

Ponadto ponieważ w procesie tworzenia innowacji często może dochodzić do konfliktu między różnymi interesariuszami, potrzebne są szczególne umiejętności dotyczące zarządzania wiedzą w taki sposób, aby wyodrębnić najważniejsze informacje i umieć je wdrożyć w proces innowacyjny (Harrison *et al.*, 2010). To, w jaki sposób organizacja „wchłania" informacje od interesariuszy, czy jak je interpretuje, ma ogromny wpływ na powodzenie innowacji i współtworzenie wartości. Proces współtworzenia wartości przez interesariuszy musi być jasny, wykonalny i zgodny z wartościami interesariuszy (Felin *et al.*, 2012).

4.5. Rozwój innowacji jako efekt co-management na przykładzie inicjatywy o charakterze odgórnym: The Corridor Manchester Partnership, Wielka Brytania

Struktury koordynacji wymiany wiedzy czy informacji pomiędzy interesariuszami i tworzenia wspólnej wartości w odniesieniu do dóbr wspólnych mogą przybrać mniej lub bardziej formalną postać. Jednym z przykładów zinstytucjonalizowanych działań

dotyczących zarządzania dobrami wspólnymi jest partnerstwo skupione wokół wyznaczonej strefy miasta, określonego obszaru zwanego Corridor Manchester. Partnerstwo zostało utworzone w 2008 roku w Manchesterze, w Wielkiej Brytanii.

Podczas gdy w literaturze przytaczane są liczne przykłady w celu zaprezentowania różnych rozwiązań miejskich w planowaniu przestrzennym miasta konsultowanych doraźnie z mieszkańcami, sposób, w jaki tworzone i zarządzane są partnerstwa międzysektorowe w celu rozwiązania konkretnych problemów dotyczących dóbr kolektywnych, jest mniej popularny (Xue *et al.*, 2020).

Corridor Manchester jest bardzo dobrym przykładem, gdzie siłą napędową jest międzysektorowe partnerstwo na poziomie lokalnym, utworzone w celu rewitalizacji jednej z głównych ulic Manchesteru, która borykała się z wieloma wyzwaniami infrastrukturalnymi, społecznymi czy środowiskowymi. Ta forma współpracy zapewniła innowacyjne podejście do zarządzania dobrami wspólnymi, na które składały się zasoby urbanistyczne, kulturowe czy naukowe.

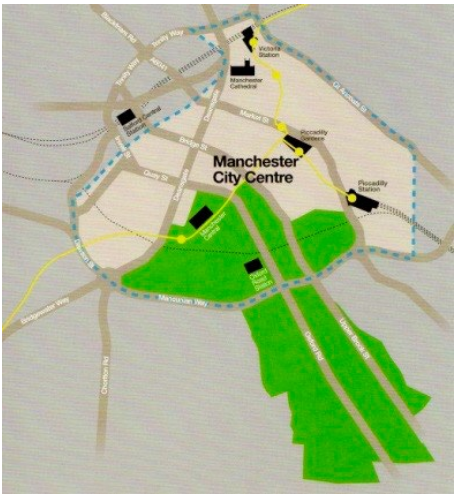
Corridor Manchester odnosi się do ograniczonego geograficznie miejsca o powierzchni ok. 2,50 km², które ciągnie się wzdłuż jednej z głównych ulic w Manchesterze, Oxford Road, aż do Whitworth Park. Ta ulica, która ma swój początek w ścisłym centrum przy placu św. Piotra (st. Peter Square) i ciągnie się na południe miasta, stanowi pewnego rodzaju korytarz, który generuje ok. 20% wartości dodanej brutto całego Manchesteru (Evans, Karvonen, 2014). Wzdłuż drogi znajdują się rozpoznawalne instytucje szkolnictwa wyższego, takie jak Uniwersytet w Manchesterze wraz z Alliance Manchester Business School, Manchester Metropolitan University, szpitale zrzeszone pod nazwą Manchester University NHS Foundation Trust (MFT)[3], Park Naukowy (msp)[4] wraz ze swoimi budynkami i laboratoriami, są tam również inkubatory przedsiębiorczości czy znane instytucje kulturalne. Korytarz jest też miejscem pracy dla wielu przedsiębiorców, pracowników firm międzynarodowych czy banków. Znajdują się tam także zabudowa jednorodzinna, hotele, restauracje, puby czy akademiki.

Obszar ten borykał się z licznymi problemami, przede wszystkim związanymi z zatorami komunikacyjnymi i wynikającymi z tego szkodliwymi skutkami w postaci zanieczyszczenia powietrza i hałasu. Ulica była otwarta dla ruchu publicznego. Można było obserwować autobusy różnych przewoźników odjeżdżające co kilkadziesiąt sekund z przystanków autobusowych, prawie nigdy nie pokrywając się z rozkładem jazdy. Strefa zahacza o dzielnice, w których mieszkają ludzie o niskich dochodach, różni kulturowo i etnicznie. W mieście występuje także problem związany z ubóstwem energetycznym wśród mieszkańców

[3] Manchester University NHS Foundation Trust (MFT) został utworzony 1 października 2017 r. po połączeniu Central Manchester University Hospitals NHS Foundation Trust (CMFT) i University Hospital of South Manchester NHS Foundation Trust (UHSM), aby stać się jednym z największych Foundation Trusts w Wielkiej Brytanii.

[4] Park Naukowy w Manchesterze znany był pod nazwą Manchester Science Park (msp), ale w 2013 r. zmienił nazwę na Manchester Science Partnerships (MSP). Nazwa Park Naukowy nadal funkcjonuje w odniesieniu do jednej z lokalizacji oferowanych przez MSP.

zaniedbanej i starzejącej się zabudowy[5]. Jednocześnie wzdłuż ulicy było niewiele zieleni, a przeludnione chodniki często zasypane były śmieciami, na które mało kto zwracał uwagę.



Rysunek 4.1. Ograniczona przestrzeń Korytarza Manchester rozciąga się od centrum miasta w kierunku południowym

Źródło: (Evans, Karvonen, 2014).

Korytarz był miejscem kontrastów, gdzie wysokiej jakości wiedza spotykała się z nisko płatnymi miejscami pracy, brakiem szacunku do środowiska, brakiem kwalifikacji mieszkańców obszaru, biedą czy bezdomnością. To tutaj Ernest Rutherford rozszczepił atom, Alan Turing wynalazł nowoczesny komputer czy odkryto grafen, za co w 2010 roku naukowcy z Uniwersytetu w Manchesterze otrzymali Nagrodę Nobla. To miejsce jest także przesiąknięte literaturą i historią polityczną, uwiecznioną w prozie, wierszu i piosence. Laureatka prestiżowej nagrody poetyckiej Poet Laureate of the United Kingdom w 2009 roku Carol Ann Duffy oraz poeta i dramaturg Lemn Sissay pełnią ważne funkcje akademickie i kierownicze na tamtejszych uniwersytetach. Korytarz jest kolebką nauki i kultury, od dawna jest rozpoznawalny na mapie krajowej i światowej, jest pewnego rodzaju wizytówką miasta. W związku z coraz bardziej widocznymi kontrastami, ale także

[5] Ubóstwo energetyczne wzrosło w większości okręgów Greater Manchester w ostatnich latach (Rząd Wielkiej Brytanii, 2016). W 2014 r. 14,5% gospodarstw domowych (30 222) w Greater Manchester zostało sklasyfikowanych jako ubogie w paliwo – powyżej średniej krajowej wynoszącej 10,6%. Wiele części konglomeracji miejskiej zawiera starzejące się i słabo izolowane budynki mieszkalne, podczas gdy średnie dochody są niskie, a wskaźniki ubóstwa wysokie w porównaniu ze średnimi krajowymi, pozostawiając mieszkańców szczególnie narażonych na ubóstwo energetyczne. Ubóstwo energetyczne zostało również powiązane z „nadmierną śmiertelnością zimową", ponieważ mieszkanie w zimnych domach może pogłębić istniejące problemy zdrowotne i choroby. Ostatnio opublikowane dane dotyczące nadmiernej śmiertelności zimą pokazują, że wiele obszarów Greater Manchester ma wskaźniki wyższe niż średnia krajowa.

polityką państwa dotyczącą ograniczenia emisji dwutlenku węgla[6] przedstawiciele różnych sektorów i grup społecznych dostrzegali konieczność reakcji. Wiedzieli też, że aby zwiększyć efektywność swoich działań, musieli połączyć swoje siły, fundusze i wspólnie zarządzać dobrami publicznymi i znajdywać rozwiązania satysfakcjonujące wszystkich interesariuszy.

Rok 2008 był punktem zwrotnym dla korytarza. Wtedy to powstało międzysektorowe partnerstwo nazwane Manchester City South Partnership, w skład którego początkowo wchodzili przedstawiciele sektora publicznego, uniwersytetów oraz lokalnych szpitali. Partnerstwo z czasem zmieniło nazwę na The Corridor Manchester Partnership[7] i powiększyło swój zarząd o przedstawicieli sektora prywatnego (np. Bruntwood) i organizacje kultury (Home czy Royal Northern College of Music)[8]. Partnerzy mieli nadzieję, że łącząc swoje siły, potencjał i wiedzę, osiągną synergiczny efekt i poprzez wspólne działania będą mieli pozytywy wpływ na środowisko, rozwój gospodarczy i kulturalny okolicy, a także na lokalnych mieszkańców znajdujących się w niekorzystnej sytuacji materialnej czy zawodowej. Zadania realizowane przez interesariuszy zostały wyznaczone wokół pięciu kluczowych tematów:

- poczucie miejsca, co przekłada się na wzrost atrakcyjności i użytkowania miejsca,
- transport,
- środowisko i infrastruktura,
- badania i innowacje,
- zatrudnienie, biznes i umiejętności (Evans, Karvonen, 2014).

Interesariusze wyznaczyli jasno sprecyzowany cel: „Do 2025 r. Oxford Road Corridor stanie się kosmopolitycznym centrum Manchesteru i światowej klasy dzielnicą innowacji, gdzie utalentowani ludzie z miasta i całego świata uczą się, tworzą, pracują, socjalizują, mieszkają i prowadzą działalność gospodarczą, przyczyniając się do gospodarczego i społecznego dynamizmu jednego z wiodących miast Europy”[9].

Od momentu utworzenia Partnerstwa korytarz jest określany jako żywe laboratorium (ang. *living lab*) lub miejskie laboratorium (ang. *urban lab*), gdzie prowadzone są także obserwacje i eksperymenty w celu pozyskania danych, na podstawie których można podjąć rozsądne i uzasadnione decyzje. Żywe laboratoria są zorientowanym na konsu-

---

[6] W 2003 r. Departament Handlu i Przemysłu w Wielkiej Brytanii wydał White Paper, którego celem było zaproszenie władz lokalnych i regionalnych do opracowania projektów demonstracyjnych i pilotażowych, które przyczynią się do zmniejszenia emisji dwutlenku węgla przy jednoczesnym wzmocnieniu gospodarki krajowej. W 2009 r. władze miasta Manchester wyznaczyły cel redukcji dwutlenku węgla o 41% do roku 2020 względem roku 2005.

[7] Oxford Road Corridor Partners, https://oxfordroadcorridor.com/about-us/our-partners/ [odczyt: 5.06.2022].

[8] HOME stanowi centrum teatru, filmu, sztuki, muzyki i gastronomii w Manchesterze, https://oxfordroadcorridor.com/venues/home/ [odczyt: 5.06.2022].

[9] Oxford Road Corridor, https://oxfordroadcorridor.com/#:~:text=Our%20Vision,one%20of%20Europe%27s%20leading%20cities.%E2%80%9D, tłumaczenie własne autorki [odczyt: 1.07.2022].

menta podejściem partycypacyjnym, mającym na celu przyniesienie realnych, długoterminowych korzyści społecznościom, gospodarstwom domowym i potrzebującym konsumentom (Goddard, Vallance, 2013). Evans i Karvonen (2014) charakteryzują miejskie laboratoria jako zdefiniowane geograficznie obszary, które tworzą przestrzeń do tworzenia innowacyjnych partnerstw. Ich celem jest wymiana wiedzy pomiędzy interesariuszami i tworzenie wartości dodanej w postaci rozwiązań dotyczących dóbr wspólnych.

Partnerstwo Corridor Manchester skupia swoją uwagę w dużej części na rozwoju infrastruktury miejskiej, gdzie panuje swego rodzaju równowaga pomiędzy nauką, kulturą i zabudową rodzinną bądź komercyjną. Partnerzy są świadomi, że odpowiednia infrastruktura przyciąga talent, biznes i sprzyja innowacjom. W korytarzu kładziony jest nacisk na komercyjny napęd innowacji, który zwróci koszty inwestycyjne w dłużej perspektywie (Evans, Karvonen, 2014).

Partnerstwo przyjęło formę prawną i jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością, mającą dyrektora generalnego i niewielki zespół, finansowany przez czterech głównych udziałowców. Rozmiar tej organizacji wskazuje, że koncentruje się ona na pośredniczeniu w finansowaniu wspólnych projektów, które mają być realizowane przez partnerów (Goddard, Vallance, 2013). Formalna struktura partnerstwa służy więc jako katalizator do przyciągania i finansowania nowych projektów, których rezultatem często są innowacyjne rozwiązania technologiczne mające pozytywny wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy. Przykładem może być projekt „i-trees" realizowany w partnerstwie z lokalną organizacją charytatywną działającą na rzecz rozwoju i ochrony lasów. Projekt pozwolił na zaprojektowanie dziewięciu poletek doświadczalnych, gdzie zasadzono drzewa wraz z zielenią, przy czym na każdym poletku zastosowano inne parametry hydrologiczne i morfologiczne. Celem projektu jest rozwój i implementacja fitoremediacji[10], monitorowanie jakości powietrza oraz badanie zmian klimatycznych zachodzących na poziomie lokalnym. Projekt pozwala zebrać dane, które w przyszłości będą miały wpływ na liczbę drzew potrzebnych do utrzymania odpowiedniej jakości powietrza w mieście, ale także na najbardziej odpowiednią strukturę i skład podłoża dla roślin w warunkach miejskich. Te dane mogą mieć szersze zastosowanie i być wykorzystane w budowaniu regionalnej lub krajowej polityki ochrony środowiska.

Inicjatywy maksymalizujące korzyści dla użytkowników i mieszkańców korytarza to np. projekt STEP-IN, którego celem było zachęcenie do rozwiązywania problemów związanych z ubóstwem energetycznym na poziomie indywidualnym i na poziomie lokalnej społeczności. Projekt umożliwił funkcjonowanie On-line Energy Café, gdzie można było porozmawiać na żywo z ekspertami pracującymi dla organizacji charytatywnej Groundwork[11] i uzyskać poradę na temat kosztów zużycia energii elektrycznej czy utrzymania rachunków pod kontrolą. Ponadto opracowano i udostępniono on-line wiele materiałów dotyczących tego, jak obniżyć koszty za ogrzewanie i energię elektryczną, jak czytać rachunki i oferty dostawców czy z jakich technologii i dofinansowań można skorzystać.

[10] Fitoremediacja to biologiczna metoda oczyszczania środowiska.

[11] Greater Manchester, https://www.groundwork.org.uk/hubs/greatermanchester/ [odczyt: 5.06.2022].

Tej inicjatywie towarzyszyły kolejne dwa projekty, skupiające się na montażu czujników energetycznych w celu zbadania efektywności energetycznej budynków na terenie Corridor Manchester i opracowania mechanizmów oraz nowoczesnych rozwiązań w celu zwiększenia efektywności energetycznej w budynkach należących do sektora prywatnego.

Przykładem kolejnego projektu, który rozwinął się na skutek partnerstwa w odpowiedzi na zapotrzebowanie na technologie medyczne w Oxford Road i w celu wykorzystania lokalnego potencjału edukacyjnego, jest powstanie inkubatora Med-Tech (inkubator urządzeń medycznych). W ramach projektu przedsiębiorcy mogą korzystać z pomocy interesariuszy zarówno w pozyskaniu funduszy wspierających ich działania, jak i pomocy merytorycznej czy biznesowej. Projekt przyczynił się do rozwoju technologii i urządzeń medycznych, które mają zastosowanie w służbie zdrowia. Przykładów jest wiele, jednym z nim jest wspierana przez partnerów korytarza firma Renephra Ltd, która opracowała przełomową technologię TFR (Transdermal Fluid Removal). W oparciu o tę technologię powstało urządzenie medyczne, które służy do odprowadzenia płynów z organizmu u pacjentów z przewlekłym obrzękiem limfatycznym, gdzie często leczenie kończy się na uporczywych dializach w warunkach szpitalnych. Urządzenie firmy Renephra może potencjalnie zaspokoić ogromne potrzeby kliniczne i potrzeby pacjentów, zapewniając możliwość usuwania płynów w warunkach domowych, co pomoże opanować objawy, poprawi jakość życia, zapobiegnie hospitalizacji i poprawi wyniki leczenia. To rozwiązanie oferuje zmianę paradygmatu w ścieżce opieki nad pacjentami z zaawansowaną niewydolnością serca czy nerek z leczenia szpitalnego na leczenie w warunkach domowych, przynosząc takie korzyści, jak lepsza jakość życia pacjentów, zmniejszenie powikłań niewydolności nerek i oszczędność kosztów w służbie zdrowia.

W zakresie wsparcia edukacyjnego i zawodowego społeczności z ubogich dzielnic Manchesteru, w tym tych z korytarza, Uniwersytet w Manchester przy udziele strony sektora prywatnego (Action for Employment) zaproponował program „Pathfinder", który polega na indywidualnej pracy z ludźmi w celu skierowania ich do pracy lub na odpowiednie bezpłatne szkolenia i edukację. Inną inicjatywą jest program „The Works" wspierany przez uniwersytety i organizację społeczną City South Housing Trust. „The Works" koncentruje się na organizacji szkoleń i pomocy w zatrudnieniu ludzi z biedniejszych części miasta.

Dzięki wspólnym decyzjom interesariuszy korytarza ruch uliczny został zmniejszony poprzez zamknięcie części ulicy Oxford Road dla pojazdów prywatnych, ograniczenie liczby pasów ruchu i wprowadzenie nowych autobusów, które spełniają lepsze standardy emisji spalin. Towarzyszą temu ulepszenia w sferze publicznej, takie jak poszerzenie chodników czy budowa ścieżki rowerowej. Powstało wiele nowych budynków, które mają być wizytówką korytarza i magnesem dla talentu, nauki i innowacji, np. Centrum Innowacji i Inżynierii Grafenu[12], centrum konferencyjne University Place[13], Citylabs[14] itd.

[12] About the GEIC, https://www.graphene.manchester.ac.uk/geic/about/ [odczyt: 5.06.2022].

[13] University Place, https://www.conference.manchester.ac.uk/venues/search/details/?property=10 [odczyt: 5.06.2022].

[14] CityLabs, https://www.ucenmanchester.ac.uk/contact/locations/centre-excellence-medical-sciences [odczyt: 1.07.2022].

Efektem tych zmian jest m.in. wzrost liczby przedsiębiorstw w korytarzu (o 61% pomiędzy rokiem 2015 a 2019) czy wzrost liczby zatrudnionych (o 11% pomiędzy rokiem 2015 a 2019). Wydaje się, że podjęte decyzje dotyczące atrakcyjności Corridor Manchester z perspektywy biznesu były trafne, o czym świadczą powyższe dane.

Oxford Corridor, ze wszystkimi swoimi zasobami urbanistycznymi, środowiskowymi, kulturowymi i naukowymi, ma charakter dobra wspólnego, które reprezentuje wartość materialną i niematerialną dla użytkowników tego miejsca. Corridor Manchester Partnership to przykład partnerstwa, które poprzez połączenie swoich działań, wymianę wiedzy i informacji może efektywniej zarządzać zasobami, które stanowią w korytarzu dobro wspólne i z których korzystają mieszkańcy oraz użytkownicy tego obszaru. Działania Partnerstwa nie pozwoliły na pogłębienie się widocznych problemów, z którymi borykała się ta część miasta. Wręcz przeciwnie, poprzez efektywne współzarządzanie dobrami wspólnymi zapewniły korytarzowi zrównoważony rozwój. To stanowi o przewadze konkurencyjnej tego miejsca nad innymi miejscami w Wielkiej Brytanii, a nawet w Europie. Poprzez swoje działania Partnerstwo sprzyja rozwojowi nowych technologii, ale także przyciąga biznesowy potencjał innowacyjny i ma wpływ na innowacje społeczne. Dodatkowo, poprzez liczbę oraz intensywność zmian Corridor Manchester, bazując na zasobach wspólnych, zbudował swoją własną markę, która jest widoczna globalnie.

Sukces Corridor Manchester to sukces osiągnięty dzięki współpracy międzysektorowej i zdolności wszystkich partnerów do negocjacji, dostosowywania aspiracji do oczekiwań innych podmiotów i wspólnego uczenia się. Ta część miasta od wielu dekad może szczycić się umiejętnością prowadzenia dialogu i podejmowania decyzji dla wspólnego dobra. Już w 1984 roku w obrębie Oxford Road utworzono Park Naukowy, który – w przeciwieństwie do większości parków tworzonych w Europie w tamtych latach – był współwłasnością miasta, uniwersytetów i sektora prywatnego. Jako że każdy sektor miał równą część udziałów, partnerstwo nazywało się partnerstwem równym, tzw. equal partnership, gdzie decyzje, odpowiedzialność i ryzyko były współdzielone pomiędzy sektorami.

Partnerstwo Corridor Manchester kontynuuje tradycję współpracy międzysektorowej, a nawet ma jeszcze większy zasięg – poprzez wiele inicjatyw współpracuje z lokalną społecznością, użytkownikami i mieszkańcami korytarza, czynnie ich wspierając. Krytycy nawiązują jednak do zbyt małego zaangażowania wszystkich grup użytkowników w proces współzarządzania dobrami wspólnymi w obrębie Oxford Road (Evans, Karvonen, 2014). Nie każda grupa społeczna jest widoczna w strukturze partnerstwa Manchester Corridor Partnership. Społeczność jest konsultowana ad hoc na zasadzie „od projektu do projektu". Zaproszenie przedstawicieli różnych grup użytkowników korytarza do struktury organizacyjnej partnerstwa (np. przedstawiciele mieszkańców czy sektora gastronomicznego) mogłoby zaspokoić ten niedosyt.

Inną krytykowaną kwestią jest fakt, że Corridor Manchester był inicjatywą odgórną, stanowiącą częściowo instrument polityki rewitalizacji miasta i ochrony środowiska. Ostrom w swoich pracach podkreśla, że większą szansę na sukces w zarządzaniu dobrami wspólnymi mają inicjatywy oddolne, stymulowane przez działania społeczne (Ostrom, 2013).

W przypadku Corridor Manchester, pomimo tych dwóch priorytetowych kierunków naznaczonych polityką regionu i państwa, poprzez mobilizację partnerów z różnych sektorów i grup społecznych w procesie identyfikacji i oceny problemów, już na etapie budowania strategii partnerstwa wyznaczono kierunki dodatkowe, które pozwoliły wdrożyć działania operacyjne i przyciągnąć inicjatywy maksymalizujące udział użytkownika w procesie zarządzania dobrami wspólnymi.

Korytarz łączy partnerów w celu efektywnego zarządzania dobrem wspólnym. Partnerstwo realizuje i przyciąga projekty, jednocześnie zapewniając, że są one spójne i zgodne z wyznaczonymi celami i oczekiwaniami interesariuszy. Podjęte działania stymulują talent i naukę, przyciągają przedsiębiorców, przyczyniają się tworzenia nowych miejsc pracy i wpływają bezpośrednio oraz pośrednio na rozwój technologii, innowacji produktowych czy procesowych oraz społecznych. Corridor Manchester to dobry przykład międzysektorowego partnerstwa, gdzie interesariusze potrafią prowadzić ze sobą dialog, uczyć się od siebie i innych, dostosowywać swoje aspiracje i podejmować decyzje na korzyść nadrzędnego dobra wspólnego.

4.6. Rozwój innowacji jako efekt co-management na przykładzie inicjatywy o charakterze oddolnym – budżet obywatelski

Jak wskazują powyższe rozważania, współzarządzanie w kontekście dobra wspólnego wymaga zbudowania relacji pomiędzy interesariuszami. Te relacje mogą przyjmować różne formy partnerstwa i mieć charakter odgórny bądź oddolny. Prandecki (2016) wskazuje, że inicjatywy oddolne, które mają mniej sformalizowany charakter, są bardziej efektywne w zarządzaniu dobrem wspólnym niż inicjatywy odgórne. W wymiarze municypalnym najpowszechniejszym instrumentem, który można przytoczyć jako przykład inicjatyw oddolnych, są działania związane z budżetem obywatelskim, zwanym również partycypacyjnym (ang. *participatory budgeting*). Jest to forma partycypacji społecznej, tzw. trzeciego sektora (Wroka-Pośpiech, 2015), w procesach decyzyjnych z zakresu finansów publicznych (Bartocci, 2016). Celem budżetu obywatelskiego jest wydatkowanie publicznych środków z inicjatywy i za zgodą obywateli miasta.

Budżetowanie partycypacyjne bardzo dobrze wpisuje się w koncepcję NPM czy koncepcję public governance. Pierwsze doświadczenia związane z budżetem obywatelskim były wprowadzone w mieście Porto Alegre w Brazylii w 1989 roku, a następnie w Grottamare we Włoszech (1994), Salford w Wielkiej Brytanii (1996) czy Mönchweiler w Niemczech (1998). W Polsce działania w ramach budżetu pojawiły się po raz pierwszy w Sopocie (2011). Według danych Związku Miast Polskich spośród 2479 polskich gmin w 2012 roku takich gmin było 5, w 2013 – 53, w 2014 – 146 (czyli ok. 5,9% ogółu gmin),

a w 2015 – 136 gmin (ok. 5,5%). W następnych latach popularność tego instrumentu spadła i dopiero pod koniec drugiej dekady XXI wieku można mówić o stabilizacji rozpowszechnienia budżetów obywatelskich.

Tworzenie budżetu obywatelskiego to specyfika obszarów miejskich, chociaż budżet sołecki realizowany przez gminy wiejskie jest zbliżony do idei budżetu obywatelskiego. Mniej znanym fenomenem jest tworzenie budżetu obywatelskiego przez niektóre samorządy wojewódzkie. Za prekursora wojewódzkiego budżetu obywatelskiego uważa się jedno z najmniej zamożnych województw, województwo podlaskie, które w roku 2013 dało swoim mieszkańcom szansę opracowania projektów odpowiadających ich potrzebom. Podobnie w roku 2016 samorząd województwa małopolskiego przystąpił do pilotażowej inicjatywy realizacji wojewódzkiego budżetu partycypacyjnego. Kwota w tym przypadku była wysoka i wyniosła 6 mln zł. Zgłaszane projekty mogły być realizowane w jednym z siedmiu obszarów tematycznych (kulturalnym, prospołecznym, edukacyjnym, sportowym, turystycznym, ekologicznym lub innym, jednak zgodnym z kompetencjami województwa), które również wpisują się w narracje dotyczące dobra wspólnego.

Nie ma jednego wspólnego modelu zarządzania budżetami obywatelskimi. Z założenia każdy model pozwala obywatelom określonego obszaru uczestniczyć w procesie decyzyjnym i współtworzyć rozwiązania dotyczące zasobów wspólnych lub wyzwań społeczno-środowiskowych, które często wpisują się w koncepcję dobra wspólnego czy wartości wspólnej.

Ten mechanizm wydaje się mieć kilka istotnych ograniczeń. Pierwszym jest zasięg przestrzenny − inicjatywy związane z budżetem obywatelskim skupiają się na ściśle wyznaczonej przestrzeni i mieszkańcach gminy. Drugim jest dostępność funduszy w ramach budżetu obywatelskiego w określonym czasie i w ograniczonej wysokości. Często mają one marginalne znaczenie w systemie finansów lokalnych (Poniatowicz, 2014). To może powodować demotywacje i brak zaangażowania mieszkańców w działania związane z budżetem obywatelskim. Dodatkowo debata w ramach wniosków może nie być wystarczająco otwarta, kryteria oceny projektów mogą być mocno podporządkowane preferencjom władz miejskich bądź przywilej głosowania może mieć zbyt wąska grupa mieszkańców (ze względu na aktywność, zameldowanie czy dostęp do technologii), która niekoniecznie reprezentuje większość mieszkańców danego obszaru. Te ograniczenia mogą mieć negatywny wpływ na jakość i wybór proponowanych rozwiązań w ramach budżetu obywatelskiego.

Literatura podejmująca rozważania nad budżetem obywatelskim skupia się w dużej mierze na wydatkowaniu i wielkości funduszy, a nie na procesie decyzyjnym czy formach partnerstwa tworzących się w ramach tego mechanizmu. Ponadto celem budżetu obywatelskiego nie jest wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, a raczej skupienie się na usprawnieniach codziennego życia obywateli czy zagospodarowania przestrzeni ogólnodostępnej. Niemniej jednak projekty w ramach budżetu proponują rozwiązania, które mają charakter innowacji społecznych.

Przykładem takich rozwiązań może być chociażby projekt zainicjowany przez Parlament Studentów Uniwersytetu w Białymstoku w 2013 roku. Inicjatywa ta polegała na stworzeniu studenckiej telewizji internetowej, która promowała wydarzenia i pomysły tego środowiska. Ten projekt odnosił się do tematyki w zakresie dostępu do informacji i edukacji, którą literatura zalicza do dobra wspólnego[15]. Drugim przykładem projektu w ramach budżetu obywatelskiego województwa podlaskiego w 2013 roku było przedsięwzięcie dotyczące popularyzacji e-sportu. Pomysł dotyczył organizacji wojewódzkiego turnieju gry komputerowej FIFA 2013.

Miasto Cambridge w Wielkiej Brytanii również może pochwalić się nowoczesnymi rozwiązaniami, które zostały zaproponowane w ramach budżetu obywatelskiego w 2021 roku w zakresie z pogranicza ekologii i środowiska oraz turystyki. Miasto borykało się z problemami czystości, szczególnie w miejscach o dużym natężeniu ruchu turystycznego. Projekt dotyczył wprowadzenia odpornych na szkodniki kompaktorów śmieci Big Belly, które nie wymagają użycia rąk, a są jednocześnie zamknięte, estetyczne i sterowane oprogramowaniem. Pojemniki kompaktują śmieci, są zasilane energią słoneczną. To rozwiązanie pozwala na zminimalizowanie problemów związanych z czystością w mieście przy dużym natężeniu ruchu, obniża ślad węglowy miasta i przyczynia się do zmniejszenia populacji szczurów.

Wszystkie z powyższych przykładów projektów proponują w ramach budżetu obywatelskiego innowacyjne rozwiązania dla potrzeb społecznych, co pozwala stwierdzić, że efektem oddolnych inicjatyw w co-management, w tym przypadku budżetu obywatelskiego, są innowacje społeczne (Avagyan, 2018).

4.7. Rozwój innowacji jako efekt co-management na przykładzie inicjatywy o charakterze oddolnym – hakatony

Jako jedną z form niesformalizowanej współpracy o charakterze oddolnym, w kontekście współzarządzania dobrem wspólnym, wychodzącą poza ramy partnerstwa terytorialnego można rozważyć hakaton, czyli krótkoterminowe działanie partycypacyjne, podczas którego interesariusze spotykają się, aby zaproponować nowe produkty, usługi czy rozwiązania dla konkretnych problemów biznesowych. Hakatony mogą również skupiać się na tematyce dotyczącej wyzwań społeczno-środowiskowych. Promują innowacje poprzez wspólną refleksję, wymianę wiedzy i burzę mózgów (Masciotta, 2021). Współpraca pomiędzy interesariuszami dynamizuje proces innowacji i sprzyja powstawaniu nowych pomysłów (Love *et al*., 2014). Hakatony promują także zdrową konkurencję (Masciotta, 2021). Spotkania odbywają się w formie stacjonarnej lub zdalnej i mogą trwać do czterech

[15] Budżet Obywatelski podzielony. Będzie telewizja studencka!, wyborcza.pl Białystok, https://bialystok.wyborcza.pl/bialystok/7,35241,13553632,budzet-obywatelski-podzielony-bedzie-telewizja-studencka.html?disableRedirects=true [odczyt: 1.07.2022].

dni. Praca odbywa się w grupach, które są moderowane przez ekspertów. Na koniec hakatonu zespoły prezentują swoje rozwiązania i zazwyczaj jury wyłania grupę zwycięzców – autorów najlepszego pomysłu (Briscoe, Mulligan, 2014).

Hakatony mają swój początek w Stanach Zjednoczonych. Pojawiły się tam pod koniec XX wieku i były wykorzystywane głównie w branży IT. Na początku XXI wieku zyskały na popularności, stały się drogą do szybkiego rozwijania nowych technologii i znajdywania nowych obszarów innowacji technologicznych. Takie przedsiębiorstwa jak Coca-Cola, Samsung, McDonald's, Ford, Toyota, Hewlett-Packard organizowały hakatony w celu zaangażowania interesariuszy, w tym konsumentów czy użytkowników, w rozwój, testowanie i wprowadzanie produktów bądź usług na rynek. W literaturze hakatony uznawane są za źródło nowych pomysłów (Lifshitz-Assaf *et al.*, 2020). Wpisują się one w koncepcję otwartych innowacji. Kluczową zasadą leżącą u podstaw tego zjawiska jest korzystanie z zewnętrznych podmiotów, które interweniują w celu ułatwienia wzajemnej wymiany pomysłów, informacji, tym samym tworząc wartość dodaną dla wszystkich uczestników procesu wymiany wiedzy (Bogers *et al*., 2017).

Z czasem hakatony przyjęły się również jako efektywna forma współpracy w celu rozwiązywania wyzwań środowiskowych czy społecznych (Granados, Pareja-Eastaway, 2019). Tego typu wyzwania często dotyczą dóbr wspólnych, na które składać się mogą zasoby naturalne, cyfrowe, urbanistyczne, kulturowe czy naukowe.

Hakatony są użytecznymi narzędziami zaangażowania obywatelskiego (Bresciani *et al.*, 2018; Sigala, Ukpabi, 2019), gdzie różne podmioty jednoczą się w celu osiągnięcia wspólnych korzyści (Franco *et al.*, 2021). Przyciągają one interesariuszy z różnych środowisk i dziedzin zawodowych oraz wykorzystują podejścia oparte na metodzie twórczego rozwiązywania problemów (ang. *design-thinking*) (Stickdorn *et al.*, 2011). Wspierają interakcje i stymulują wymianę wiedzy. Ich celem jest zwiększenie aktywnego uczestnictwa interesariuszy, wspólne rozwijanie pomysłów, produktów czy rozwiązań problemów o różnym charakterze i w odpowiedzi na rzeczywiste wyzwania i zapotrzebowanie. Hakatony jako wydarzenia fizyczne stają się coraz bardziej wirtualne. W ramach tych wydarzeń zapraszane i angażowane są podmioty z różnych obszarów geograficznych i stref czasowych. Taką możliwość daje gospodarka cyfrowa, która napędza działania on-line, intensyfikuje interakcje i rozwój struktur sieciowych oraz cyfrową współpracę (Bolici *et al.*, 2020; Acciarini *et al.*, 2021).

Pomimo rosnącej popularności hakatonów jako narzędzi wspierających co-management niewiele informacji można znaleźć w literaturze na temat ich wpływu na rozwój innowacji, szczególnie w kontekście dóbr wspólnych. Tymczasem w praktyce wiele hakatonów odbywa się w celu efektywnego współzarządzania zasobami wspólnymi i podejmuje problematykę, która dotyczy tych zasobów. Przykładem może być czterodniowy hakaton „4X4 Challenge Showcase" z początku 2020 roku, zorganizowany w Kanadzie. Dotyczył on problemu związanego z nadmiernym natężeniem ruchu turystycznego (ang. *overtourism*). Wpisywał się więc w wyzwania sektora turystycznego. Turystykę należy tutaj rozumieć w kontekście dobra wspólnego, na które składają się zasoby kulturowe i naturalne (przyrodnicze) kraju

oraz działania związane z tymi zasobami. Efektem współpracy w ramach hakatonu były rozwiązania, które dotyczyły usprawnień w tym zakresie. Została zaprojektowana aplikacja, która zarządza ruchem turystycznym w mieście poprzez przewidywanie godzin szczytu i sugerowanie alternatywnych tras dla podróżnych. Rozwiązanie to pomaga miastom zmniejszyć skutki nadmiernego ruchu turystycznego poprzez „rozprowadzanie" turystów po całym mieście i stymuluje gospodarkę przez przekierowywanie ich do mniej znanych lokalnych atrakcji. W ramach tego samego hakatonu została zaproponowana aplikacja turystyczna wykorzystująca wirtualną rzeczywistość, dzięki której użytkownicy mogą poznać dany region bez konieczności podróżowania. To również powinno wpłynąć na zmniejszenie natężenia turystyki.

Problemy, z którymi borykała się branża turystyczna związane z nadmiernym ruchem turystycznym, na początku 2020 roku przerodziły się w problemy zerowej turystyki (ang. *zero tourism*) na poziomie globalnym (Tiwari, Chowdhary, 2021). Do dziś branża ta nie powróciła do dawnej świetności. Pandemia znacznie zmieniła zachowania turystów i przyczyniła się do powstania wielu problemów społeczno-gospodarczych. To właśnie podczas hakatonu „Hack for Travel"[16], zorganizowanego we Włoszech w 2021 roku, w który byli zaangażowani interesariusze branży turystycznej, opracowano rozwiązania, które umożliwiły uruchomienie turystyki w dobie pandemii. Rozwiązania skupiały się na zastosowaniu nowoczesnych i zautomatyzowanych rozwiązań dotyczących sanityzacji i dezynfekcji.

Kolejnym przykładem hakatonu wspierającego proces co-management, tym razem w sektorze kultury, w czasie pandemii był hakaton „Miasto i Kultura" organizowany we Wrocławiu w 2021 roku. Było to jednodniowe wydarzenie, gdzie zespoły robocze składające się z przedstawicieli różnych grup interesariuszy pod okiem zaproszonych ekspertów i moderatorów analizowały ostatnie miesiące, zastanawiały się nad przyszłością sektora i proponowały rozwiązania dla problemów dotyczących trzech obszarów: kryzys, ekonomia, adaptacja. Efektem pracy były rekomendacje skierowane do całego sektora kultury w Polsce.

Dobrym przykładem co-management w sektorze ochrony zdrowia jest hakaton „Zrozumieć nietypowy mózg", który odbył się w Warszawie w 2017 roku. Stworzenie lepszego urządzenia do dziecięcego EEG było wyzwaniem, które postawiono przed uczestnikami tego hakatonu. Interesariusze reprezentowali różne sektory i składali się z przedstawicieli służby zdrowia, inżynierów, programistów i psychologów.

EEG to bezinwazyjna technika pomiarów aktywności elektrycznej mózgu. Mierzony sygnał jest jednak dużo słabszy niż np. podczas badań EKG (aktywności elektrycznej serca), co powoduje problemy. Elektrody często tracą dobry kontakt ze skórą, a sygnał podatny jest na zakłócenia związane np. z ruchami głowy – przez co jakość sygnału często pozostawia wiele do życzenia. W konsekwencji niezwykle trudno jest prowadzić regularne, powtarzalne badania EEG w celu oceny przebiegu rozwoju mózgu.

[16] Hack For Travel: un evento 100% online per rilanciare il turismo italiano, https://hacktravel.org/ [odczyt: 5.06.2022].

Zadaniem uczestników było opracowanie rozwiązań problemów, które pojawiają się przy korzystaniu ze współczesnych urządzeń do EEG. Wśród kwestii, na które mieli zwrócić uwagę uczestnicy, znalazły się m.in.: szybkość i łatwość stosowania czepka EEG oraz stabilność i jakość sygnału (czepek nie powinien przemieszczać się na głowie, a elektrody nie mogą tracić kontaktu ze skórą przy ruchach głowy).

Praca nad wspólnym wyzwaniem zaowocowała trzema propozycjami innowacyjnych rozwiązań. Pierwsza z nich to bezprzewodowy czepek do EEG, składający się z podwójnej płytki OpenBCI (czyli gotowego mikrosterownika dostępnego na wolnej licencji) z modułem wi-fi. Łączny koszt urządzenia wyniósł 2 tys. dolarów, a zatem znacznie mniej niż profesjonalne urządzenia, które kosztują ok. 50 tys. dolarów, a działają z taką samą dokładnością i skutecznością.

Drugą propozycję stanowił przewodowy czepek EEG o regulowanym rozmiarze. Podstawą konstrukcji urządzenia jest modułowy, częściowo izolowany układ przewodów wokół elektrod, złożony w kształt harmonijki, co zapewnia częściową elastyczność, a jednocześnie nie powoduje przemieszczania się elektrod. Specjalne „suwaki" w dwóch osiach, w linii rozmieszczenia kluczowych dla badania elektrod, pozwalają dodatkowo dopasować rozmiar czepka do dziecięcej głowy z zachowaniem proporcji rozmieszczenia elektrod.

Trzecim rozwiązaniem był elastyczny czepek EEG w formie pasków. Przed badaniem wkłada się do niego elektrody z dwoma wyprowadzeniami: elektrycznym i wodnym. Wkład hydrauliczny automatycznie nawilża przewodzącym żelem wszystkie elektrody, dzięki czemu najbardziej czasochłonna część badania − nałożenie żelu na wszystkie elektrody − może zostać skrócona z 15 minut do kilkunastu sekund.

Powyższe przykłady pokazują, że hakatony promują multidyscyplinarną współpracę, interesariusze z różnych sektorów są zaangażowani w proces innowacji i współtworzenia. Ponadto dzięki technologii cyfrowej i nowym metodom współpracy sam proces innowacji jest krótszy i bardziej dopasowany do realnych potrzeb użytkowników zasobów, konsumentów finalnych. Powyższe przykłady pokazują, że efektem co-management mogą być nowe produkty, usługi czy procesy. Często mają one charakter innowacji społecznych.

Można pokusić się o stwierdzenie, że hakaton to nowy model współpracy (współzarządzania) o charakterze oddolnym, który pozwala interesariuszom wspólnie zarządzać zasobami, tworząc jednocześnie wartość i korzyści dla każdego z nich. Hakatony często podejmują tematykę, która dotyczy aktualnych wyzwań społeczno-gospodarczo-środowiskowych. Jest to model współpracy, który dzięki nowoczesnym technologiom stał się jeszcze bardziej otwarty i multidyscyplinarny.

Podsumowanie

Podsumowując, co-management przywołuje pojęcie dobra wspólnego, którego składową są zasoby, do których interesariusze mają dostęp z tytułu przynależności do pewnej społeczności i które stanowią dla nich określoną, subiektywną wartość. Te zasoby są źródłem wielu niewycenionych korzyści, ale również mogą być zagrożone w momencie nadużycia czy niewłaściwego zarządzania nimi. Dlatego do efektywnego zarządzania dobrami wspólnymi potrzebne są pewne ramy, sformalizowane bądź nie, o charakterze odgórnym lub oddolnym (partnerstwa, inicjatywy, platformy, projekty), w ramach których współużytkownicy zasobów będą mogli wymieniać się wiedzą, podejmować decyzje i współtworzyć rozwiązania innowacyjne.

W odróżnieniu od pojęć takich jak *new public management* czy *public governance* co-management stwarza mniej bądź bardziej zinstytucjonalizowane ramy, gdzie interesariusze biorą czynny udział nie tylko w procesie konsultacji publicznych, ale także współdzielą się zasobami, wiedzą i podejmują działania koordynacyjne, co ogranicza napięcia pomiędzy różnymi grupami interesariuszy, których oczekiwania mogą być komplementarne, ale nierzadko także zupełnie sprzeczne.

Kiedyś tak wielce ceniona niezależność organizacji i samodzielność decyzyjna, dziś przeradza się we współpracę partnerską w ramach sieci, w której interesariusze dzielą się zasobami i wspólnie podejmują decyzje, tworząc wartość nie tylko dla swoich organizacji, ale też dla otoczenia społecznego i środowiska. Koncepcja co-management wychodzi poza płaszczyznę jednokierunkowego przepływu korzyści. Koncentruje się na wielopłaszczyznowej wymianie wiedzy i informacji w celu osiągnięcia wspólnych, często kolektywnych korzyści, w tym usprawnień i innowacyjnych rozwiązań.

W co-management ideą przewodnią jest więc współdzielenie się zasobami, wiedzą i doświadczeniem pomiędzy interesariuszami w ramach sieci, które są podstawą gospodarki XXI wieku, gospodarki opartej na wiedzy.

Bibliografia

1. Acciarini, C., Borelli, F., Capo, F., Cappa, F., Sarrocco, C. (2021). Can digitalization favour the emergence of innovative and sustainable business models? A qualitative exploration in the automotive sector. *Journal of Strategy and Management*, 15(3). https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2021-0033.
2. Avagyan, M. (2019). *Participatory Budgeting as a Social Innovation: motives and outcomes of enactment based on the example of the city of Tartu*. Tartu: MA thesis, Johan Skytte Institute of Political Studies, Faculty of Social Sciences, University of Tartu.
3. Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. *Management Decision*, 47, 1323−1339.

4. Barnes, P. (2006). *Capitalism 3.0: A Guide to Reclaiming the Commons.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
5. Bartocci, L. (2016). Participatory Budgeting. [w:] A. Farazmand (red.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance.* Cham: Springer.
6. Beinare, D., McCarthy, M. (2012). Civil society organisations, social innovation and health research in Europe. *The European Journal of Public Health*, 22(6), 889−893.
7. Berkes, F. (2009). Evolution of co-management: Role of knowledge generation bridging organizations and social learning. *Journal of Environmental Management*, 90, 1692−1702.
8. Betlej, A. (2017). Wyzwania zrównoważonego rozwoju w społeczeństwach. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 1981, 115−124.
9. Bogers, M., Zobel, A.K, Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., Frederiksen, L., Gawer, A., Gruber, M., Haefliger, S., Hagedoorn, J., Hilgers, D., Laursen, K., Magnusson, M.G., Majchrzak, A., McCarthy, I.P., Moeslein, K.M., Nambisan, S., Piller, F.T., Radziwon, A., Rossi-Lamastra, C., Sims J., Ter Wal, A.L.J. (2017). The open innovation research landscape: established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation*, 24(1), 840. https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1240068.
10. Bojar, M., Machniak-Słomka, J. (2014). Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 1923(74), 99−111.
11. Bolici, F., Acciarini, C., Marchegiani, L., Pirolo, L. (2020). Innovation diffusion in tourism: how information about blockchain is exchanged and characterized on twitter. *TQM Journal.*
12. Bollier, D. (2012). *Dobro wspólne jako nowy paradygmat*, P2P Foundation. Pobrane 17.11.2021, z: http://p2pfoundation.net/DOBRO_WSP%C3%93LNE_JAKO_NOWY_PAR ADYGMAT.
13. Bollier, D. (2014). *The Commons. Dobro wspólne dla każdego*. Zielonka: Faktoria.
14. Borrini-Feyerabend, G., Pimbert, M.P., Farvar, M.T., Kothari, A., Renard, Y., Jaireth, H. (2013). *Sharing Power: A Global Guide to Collaborative Management of Natural Resources.* London: Routledge.
15. Bresciani, S., Ferraris, A., Del Giudice, M. (2018). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 331−338.
16. Briscoe, G., Mulligan, C. (2014). Digital Innovation: The Hackathon Phenomenon. *Creativework*s, 6, 1−13.
17. Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33−58.
18. Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. [w:] H. Chesbrough, W. Vanhavebeke, J. West (red.), *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
19. Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., Norman, W. (2013). Defining social innovation. A deliverable project „The theoretical, empirical and policy foundation for buil-

ding social innovation in Europe" (TEPSIE). *European Commission – 7th Framework Programme, European Commission, DG Research, Brussels.*
20. Coviello, N.E., Richard, J.M. (2012). Creating major innovations with customers: Insights from small and young technology firms. *Journal of Marketing*, 76(6), 87−104.
21. Dabrowska, J., Ferreira de Faria, A. (2020). Performance measures to assess the success of contemporary science parks. *Triple Helix Journal*, 7(1), 40−82.
22. Dahlander, L., Gann, D.M. (2010). How open is innovation. *Research Policy*, 39(6), 699−709.
23. Day, G.S., Schoemaker, P.J. (2016). Adapting to fast changing markets and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59−77.
24. DeBresson, C., Sirilli, G., Hu, X., Luk, F.K. (1994). Structure and location of innovative activity in the Italian economy, 1981–85. *Economic Systems Research*, 6(2), 135−158.
25. Denicolai, S., Zucchella, A., Magnani, G. (2021). Internationalization, digitalization, and sustainability: are SMEs ready? A survey on synergies and substituting effects among growth paths". *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120650.
26. Di Maria, E., Paiola, M. (2011). Sense-Based Innovation: The New Competition on Meanings and Relations. [w:] F. Belussi, U.H. Staber (red.), *Managing Networks of Creativity*. London: Routledge.
27. D'Angelo, V., Magnusson, M. (2020). A bibliometric map of intellectual communities in frugal innovation literature. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 653−666.
28. Evans, J., Karvonen, A. (2014). Give me a laboratory and I will Lower your Carbon Footprint – Urban laboratories and the governance of Low-Carbon Futures. *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(2), 413−430.
29. Feeny, D., Berkes, F., McCay, B.J., Acheson, J.M. (1990). The tragedy of the commons: twenty-two years later. *Human Ecology*, 18(1), 1−19.
30. Felin, T., Foss, N.J., Heimeriks, K.H., Madsen, T.L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351−1374.
31. Franco, S., Presenza, A., Petruzzelli, A.M. (2021). Boosting innovative business ideas through hackathons. The „Hack for Travel" case study. *European Journal of Innovation Management*, Vol. Emerald Publishing Limited, 1460−1060.
32. Franco, S., Presenza, A., Petruzzelli, A.M. (2022). Boosting innovative business ideas through hackathons. The „Hack for Travel" case study. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 413−431. https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2021-0300.
33. Freeman, E., McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. [w:] M. Hitt, E. Freeman, J. Harrison (red.), *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
34. Goddard, J., Vallance, P. (2013). *The University and the City*. Oxon−New York: Routledge.
35. Granados, C., Pareja-Eastaway, M. (2019). How do collaborative practices contribute to innovation in large organisations? The case of hackathons. *Innovation: Organization and Management*, 21(4), 487−505.

36. Harris, M., Albury, D. (2009). Why radical innovation is needed to reinvent public services for the recession and beyond: The innovation imperative. [w:] *The Lab Discussion Paper*. London: Nesta.
37. Harrison, J.S., Bosse, D.A., Phillips, R.A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58−74.
38. Hoyer, W.D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., Singh, S.S. (2010). Consumer co-creation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283−296.
39. Huang, X.X., Hu, Z.P., Liu, C.S., Yu, D.J., Yu, L.F. (2016). The relationships between regulatory andcustomer pressure, green organizational responses, and green innovation performance. *Journal of Cleaner Production*, 112, 3423−3433.
40. Hult, G.T.M., Mena, J.A., Ferrell, O.C., Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS Review*, 1(1), 44−65.
41. Kamiński, R. (red.) (2018). *Innowacje gospodarcze. Wybrane aspekty ekonomiczne i prawne*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
42. Klimas, P. (2015). Istota „Co-Innovation", czyli nowego podejścia do zarządzania innowacjami. [w:] B. Mikuła (red.), *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
43. Leydesdorff, L., Etzkowitz, H. (2003). Can „The Public" Be Considered as a Fourth Helix in University-Industry-Government Relations? Report of the Fourth Triple Helix Conference. *Science & Public Policy*, 30(1), 55−61.
44. Lifshitz-Assaf, H., Lebovitz, S., Zalmanson, L. (2020). Minimal and adaptive coordination: how hackathons' projects accelerate innovation without killing it. *Academy of Management Journal*, 64(3), 685−715.
45. Love, J.H., Roper, S., Vahter, P. (2014). Learning from openness: the dynamics of breadth in external innovation linkages. *Strategic Management Journal*, 35(11), 1703−1716.
46. Maruyama Y., Nishikido M., Iida, T. (2007). The rise of community wind power in Japan: Enhanced acceptance through social innovation. *Energy Policy*, 35, 2761−2769.
47. Masciotta, C. (2021). *A creative way for the tourism industry to approach innovation and sustainability: Hack For Travel.* Tesi di Laurea in Tourism management, Luiss Guido Carli, relatore Stefano Franco.
48. Masztalerz, M. (2014). Wartość dla interesariuszy w zrównoważonym przedsiębiorstwie. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(8), 66−77.
49. Natcher, D.C., Davis, S., Hickey, C.G. (2005). Co-management: managing relationships, not resources. *Human Organization*, 64(3), 240−250.
50. Oslo Manual (2018). *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wydanie trzecie. Komisja Europejska, OECD.
51. Ostrom, E. (2007). A diagnostic approach for going beyond panaceas. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104, 15181−15187.
52. Ostrom, E. (2013). *Dysponowanie wspólnymi zasobami*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.
53. Philips, S.D., Laforest, R., Graham, A. (2010). From shopping to social innovation: getting public financing right in Canada. *Policy and Society*, 29, 189−199.

54. Phills, J.A. Jr., Deiglmeier, K., Miller, D.T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34−43.
55. Plichta, J. (2019). The co-management and stakeholders theory as a useful approach to manage the problem of vertourism in historical cities – illustrated with an example of Krakow. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 685−699.
56. Poniatowicz, M. (2014). *Kontrowersje wokół idei budżetu partycypacyjnego jako instrumentu finansów lokalnych*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
57. Porter, M. (1990). *Competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
58. Porter, M., Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1−2), 62−77.
59. Prandecki, K. (2016). Dobro wspólne a zrównoważony rozwój. *Optimum. Economic Studies*, 82(4), 55−68.
60. Pucci, T., Casprini, E., Galati, A., Zanni, L. (2020). The virtuous cycle of stakeholder engagement in developing a sustainability culture: Salcheto winery. *Journal of Business Research*, 119, 364−376.
61. Puślecki, Z.W. (2017). Model potrójnej helisy (Triple Helix) we wzroście efektów innowacyjnych i konkurencyjności. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (475), 238−257.
62. Raufflet, E. (2009). Mobilizing business for post-secondary education: CIDA University, South Africa. *Journal of Business Ethics*, 89, 191−202.
63. Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance and accountability*. Buckingham: Open University Press.
64. Roper, S., Tapinos, E. (2016). Taking risks in the face of uncertainty. *Technological Forecasting and Social Change*, 112, 357−363.
65. Rowley, T., Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest- and identity based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28, 204−219.
66. Rząd Wielkiej Brytanii (2016). *2014 sub-regional fuel poverty data: low income high costs indicator*. Publikacja rządowa. Pobrane 1.07.2022, z: https://www.gov.uk/government/statistics/2014-sub-regional-fuel-poverty-data-low-income-high-costs-indicator
67. Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
68. Sigala, M., Ukpabi, D. (2019). Citizen Engagement and Entrepreneurship: implications for sustainable tourism development. [w:] J. Pesonen, J. Neidhardt (red.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2019*. Cham: Springer.
69. Stickdorn, M., Schneider, J., Andrews, K., Lawrence, A. (2011). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Hoboken: Wiley.
70. Teets, J.C. (2012). Reforming service delivery in China: The emergence of a social in-novation model. *Journal of Chinese Political Science*, 17(1), 15−32.
71. Tiwari, P., Chowdhary, N. (2021). Has COVID-19 brought a temporary halt to overtourism? *Turyzm/Tourism*, 31, 89−93.

72. Tubielewicz, A. (2013). Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej. [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
73. Visser, W. (2010). The Age of Responsibility, CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3), 7.
74. Watt, A. (2014). *Project Management*. Victoria, B.C: BCcampus.
75. Wójcik-Karpacz, A. (2018). Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych? *Studia Ekonomiczne*, 348, 7−25.
76. Wronka-Pośpiech, M. (2015). Innowacje społeczne − pojęcie i znaczenie. *Studia Ekonomiczne*, 212, 124−136.
77. Wrzoszczyk, M. (2018). Edukacja jako dobro wspólne czy też dobro publiczne? − konteksty znaczeń. *Ogrody Nauk i Sztuk*, 8, 33−39.
78. Xue, J.Y., Zhao, Y., Aronowitz, J., Mai, T.T., Vides, A., Qeriqi, B., Kim, D., Li, C., Stanchina, E., Mazutis, L., Risso, D., Lito, P. (2020). Rapid non-uniform adaptation to conformation-specific KRAS (G12C) inhibition. *Nature*, 577(7790), 421−425.

Zakończenie

Zaprezentowane w niniejszej monografii wybrane zagadnienia czynników kształtujących relacje między interesariuszami zostały poszerzone o aspekt współzarządzania nie tylko w kontekście samych relacji, ale również w kontekście innych zasobów mogących stanowić bazę do kooperacji i współtworzenia nowych wartości. Na podstawie zaprezentowanych w książce zagadnień można przyjąć, że koncepcja interesariuszy jest jedynie przyczynkiem do dalszych badań, których kolejnym etapem jest zarysowane w ostatnim rozdziale pojęcie *co-management*, poparte praktycznymi przykładami potwierdzającymi naturalną ewolucję i jednoczesną potrzebę analizy tego zjawiska. Wydaje się również, że przyjęty kierunek dalszych badań stanowi dobry pomost pomiędzy tradycyjnym podejściem do zarządzania organizacjami a podejściem instytucjonalnym uwzględniającym całe spektrum struktur koordynacji wymiany, w którym szeroko pojęta efektywność jest wynikiem zachowania podmiotów i ustalonych zasad, według których one działają. Takie podejście wychodzi naprzeciwko wyzwaniom współczesnego świata, w którym zrównoważony rozwój wyznacza potrzebę kooperacji i lepszego wykorzystania nie tylko zasobów materialnych, ale również relacyjnych i kulturowych. Struktury organizacyjne rozumiane jako różne sposoby koordynacji powinny pomagać w rozwiązywaniu złożonych, współczesnych problemów ekonomiczno-społecznych. W publikacji podkreślono również istotną rolę wszystkich podmiotów uczestniczących w procesach ekonomiczno-społecznych jako kreatorów działań rozwojowych, wpisujących się tym samym w realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju. Wydaje się, że koncepcja co-management jest inspirującym kierunkiem budowania struktur kooperacyjnych zakładających pełnienie roli liderów rozwoju przez różnych interesariuszy, a nie, jak do tej pory, przez podmioty publiczne, i stanowi duże wyzwanie dla współczesnych managerów.

Spis tabel

Tabela 1.1. Aspekty kulturowe w ujęciu operacyjnym ... 17
Tabela 1.2. Poziomy funkcjonowania kultury organizacyjnej według Scheina (2004) ... 19
Tabela 1.3. Wybrane funkcje kultury organizacyjnej ... 22
Tabela 1.4. Mechanizmy zmian kulturowych ... 26
Tabela 1.5. Podstawowe zasady wymiany społecznej według Blaua ... 29
Tabela 2.1. Cechy dialogiczne PR według Kent i Taylor ... 50
Tabela 2.2. Scenariusze dialogu z interesariuszami organizacji w obszarze powiązań kooperacyjnych ... 55
Tabela 3.1. Podział stron relacji między interesariuszami w sieci ... 71
Tabela 3.2. Logika kształtowania się powiązań sieciowych ... 76
Tabela 3.3. Relacje między stronami w łańcuchu dostaw ... 80

Spis rysunków

Rysunek 3.1. Specyfika powiązań sieciowych ... 72
Rysunek 3.2. Przyczyny tworzenia powiązań sieciowych ... 74
Rysunek 3.3. Trzy formy koordynacji współdziałania międzyorganizacyjnego ... 83
Rysunek 3.4. Mechanizmy koordynacji sieci ... 85
Rysunek 4.1. Ograniczona przestrzeń Korytarza Manchester rozciąga się od centrum miasta w kierunku południowym ... 105

"(...) w monografii podjęto udaną próbę wskazania roli i znaczenia kultury organizacyjnej, marketingu i komunikacji oraz teorii sieci w rozwijaniu się koncepcji i wdrożeń co-managementu. W sposób obrazowy zaprezentowano liczne przykłady zastosowania innowacji co-management i ich efektów. Zagadnienia w większości, poza przywoływaniem znanych opracowań, klasyfikacji czy charakterystyk przedstawiono w oryginalny sposób, a całość monografii zaprezentowano w sposób twórczy. (...)."

Z recenzji dra hab. Łukasza Wawrzynka, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ISBN 978-83-65644-95-4
ISBN 978-83-65644-96-1 PDF ONLINE