

Wojciech Czakon

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, Katedra Teorii Zarządzania
wczakon@ue.katowice.pl

KLIMAT WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ

Streszczenie: Klimat organizacyjny to konstrukt, który w znacznym stopniu przyczynił się do zrozumienia zachowań ludzi oraz wyników uzyskiwanych przez organizacje. Jego walorem jest powiązanie mikrofundamentu, czyli postrzegania środowiska pracy przez człowieka, ze zjawiskami zagregowanymi, takimi jak produktywność czy innowacyjność. Przekonanie o moderacji decyzji, zachowań oraz ich wyników przez postrzeżenie otoczenia występuje także w zarządzaniu strategicznym. Bezpośrednie wykorzystanie klimatu organizacyjnego w środowisku międzyorganizacyjnym jest niemożliwe. Na podstawie analizy wykorzystania klimatu międzyorganizacyjnego w badaniach zarządzania strategicznego na poziomach diady oraz sieci, a także identyfikacji cech środowiska międzyorganizacyjnego, opracowano konceptualizację klimatu współpracy międzyorganizacyjnej. Zaproponowano definicję oraz trzy wymiary konstrukt.

Słowa kluczowe: klimat organizacyjny, międzyorganizacyjny, współpraca, klimat międzyorganizacyjny.

Klasyfikacja JEL: L140, D23.

THE ATMOSPHERE OF INTER-COMPANY COOPERATION

Abstract: The organizational climate construct has greatly contributed to our understanding of human behaviour and the resulting performance of organizations. It has the merit to link a microfoundation, i.e. individual perceptions of a work environment, with aggregate phenomena such as productivity or innovativeness. In strategic management perceptions of the environment is also grounded as a moderating variable for decisions, behaviours and performance. Directly transposing an organizational

climate to inter-organizational phenomena is not possible. A conceptualization of an inter-organizational collaboration climate is proposed and based on the concurrent analysis of inter-organizational climate in strategic management research at dyad and network levels, and of inter-organizational environments distinctive features. A definition and three dimensions are proposed.

Keywords: organizational climate, inter-organizational, collaboration, inter-organizational climate.

Wstęp

Współpraca jest centralną kategorią nauk o zarządzaniu. O ile sprawność działania indywidualnego mieści się także w polu prakseologii, o tyle jednak wspólne działanie wielu osób, zespołów, jednostek stanowi wyróżnik nauk o zarządzaniu. Nie można bowiem wyjaśnić efektywności jako zmiennej zależnej bez rozpoznania przebiegu i uwarunkowań współdziałania ludzi. Charakterystyczny sposób tworzenia teorii obejmuje zrozumienie antecedenencji, procesu oraz wyników [Oliver i Ebers 1998; Bengtsson i Raza-Ullah 2016], pozwalając na jednoczesne zrozumienie przyczyn wystąpienia badanego zjawiska, jak również przebiegu zdarzeń, które go ukształtowały, by scharakteryzować je zmiennymi, takimi jak efektywność, innowacyjność czy przewaga konkurencyjna¹.

Badania nauk o zarządzaniu są w przeważającej mierze prowadzone z pozycji pozytywizmu. Dociekają zależności oraz wzorców istniejących obiektywnie, a przez to zgłaszają ambicje ujawnienia praw. Ten typowy sposób ujmowania zależności odwołuje się do obiektywnych sił, choć rezultaty jego zastosowania są znacznie poniżej oczekiwań, bowiem dostarczają w najlepszym przypadku częściowych wyjaśnień [Prahalad i Bettis 1986]. Współdziałanie międzyorganizacyjne tłumaczy się przy użyciu teorii zasobowej firmy, teorii kosztów transakcyjnych czy porterowskiej organizacji przemysłu, pozostawiając znaczne luki poznawcze [Czakon 2007]. Występowanie tych luk można przypisać decydom. Uwarunkowania sytuacyjne nie prowadzą wprost do określonych zachowań organizacji [Porac, Thomas i Baden-Fuller 1989], bowiem pomiędzy kontekstem a zachowaniem występuje dodatkowa zmienna, tj. postrzeżenie decydem.

¹ Artykuł opracowano, realizując projekt finansowany przez Narodowe Centrum Nauki nr 2014/13/B/HS4/01615.

Postrzeganie środowiska pracy jest centralnym elementem większości, jeżeli nie wszystkich modeli zachowań organizacyjnych [Patterson i in. 2005]. Tymczasem w badaniach współpracy międzyorganizacyjnej postrzeganie środowiska było dotychczas rzadko i tylko częściowo wykorzystywane. Celem artykułu jest wypełnienie tej luki poprzez konceptualizację postrzegania środowiska współpracy jako zmiennej interweniującej pomiędzy obiektywnym kontekstem a decyzją o współdziałaniu międzyorganizacyjnym.

W pierwszej części scharakteryzowano pojęcie klimatu organizacyjnego, uwzględniając problematykę pomiaru oraz zmienne wyjaśniane z zastosowaniem tego konstruktów. Następnie przedstawiono wykorzystanie postrzegania środowiska międzyorganizacyjnego w badaniach nad relacjami międzyorganizacyjnymi. Na tej podstawie zaproponowano konceptualizację klimatu współpracy międzyorganizacyjnej opracowaną w drodze adaptacji pojęcia oraz jego integracji z istniejącym dorobkiem zarządzania strategicznego.

1. Klimat organizacyjny

Ponad pół wieku badań nad poznawczymi uwarunkowaniami zachowań organizacyjnych wniosło istotny wkład w zrozumienie funkcjonowania człowieka w organizacjach oraz samych organizacji. Klimat organizacyjny rozumie się jako zbiór cech, które mogą być postrzegane w konkretnej organizacji lub jej podsystemach, a także mogą być wywnioskowane ze sposobu, w jaki organizacja lub jej podsystemy traktują swoich członków oraz otoczenie [Hellriegel i Slocum 1974].

Można wyodrębnić cztery odrębne spojrzenia na klimat organizacyjny [Verbeke, Volgering i Hessels 1998]:

1. Strukturalne, w którym klimat jest obiektywną manifestacją struktury organizacyjnej, a pojawia się dlatego, że członkowie organizacji są poddani tym samym warunkom strukturalnym.
2. Postrzegania, w którym klimat wyłania się na poziomie pojedynczego człowieka i jest reakcją na kontekst istotną dla tego konkretnego człowieka.
3. Interakcyjne, gdzie ludzie, reagując na te same warunki strukturalne, wypracowują wspólne postrzeganie klimatu.
4. Kulturowe, w którym klimat wypracowuje grupa ludzi oddziałujących na siebie, ale posiadających wspólne ramy referencyjne, tj. kulturę organizacyjną.

Początków wielkiej kariery tego konstruktów doszukiwać się można w eksperymentalnie tworzonym klimacie społecznym w początku lat pięćdziesiątych

XX wieku. Teoria pola Kurta Lewina prowadzi do prostego równania, wyrażającego zachowanie organizacyjne jako funkcję otoczenia oraz jednostki, co zakłada wprost odrębność człowieka i kontekstu społecznego [Denison 1996]. Uzyskiwane wyniki badań nad klimatem społecznym przeniesiono na grunt organizacji w latach sześćdziesiątych XX wieku, bardzo szybko integrując ten konstrukt z głównym nurtem badań teorii organizacji, a dalej stawiając fundamentalne pytanie o to, jak kształtować klimat organizacyjny [Denison 1996]. Wykorzystanie klimatu organizacyjnego odzwierciedla potrzebę uwzględnienia kontekstu społecznego, który odgrywa podwójną rolę: produktu interakcji jednostek oraz uwarunkowania interakcji tych jednostek [Denison 1996].

Klimat organizacyjny wykorzystano z powodzeniem jako zmienną wyjaśniającą kluczowe zmienne zależne teorii organizacji, m.in.: satysfakcję z pracy [Payne, Fineman i Wall 1976]; produktywność [Luthans i in. 2008]; satysfakcję z pracy i produktywność menedżerów [Pritchard i Karasick 1973]; kreatywność i innowacyjność [Ekvall 1996]; produktywność i innowacyjność [Patterson i in. 2005] czy dzielenie się wiedzą [Bock i in. 2005]. Ponadpółwieczna kariera konstruktów w naukach o zarządzaniu wskazuje, że klimat organizacyjny wpływa na wymienione tu zmienne wynikowe, ale również na procesy, takie jak zachowania organizacyjne czy efektywność komunikacji, oraz ich antecedencje, takie jak stopień zespołowości czy motywację wewnętrzną [Mikuła 2000].

Jako konstrukt teoretyczny klimat organizacyjny jest subiektywny i wielowymiarowy. Krytycy zwracali uwagę na jego uzależnienie od postrzegania konkretnego człowieka, co w skrajnym przypadku prowadzi do współwystępowania tylu klimatów w organizacji, ilu jest w niej ludzi. Badacze stoją wobec tego przed wyzwaniem agregacji tych postrzeżeń w jeden klimat lub skupienia klimatów. Natomiast zwolennicy tego konstruktów podkreślają, że zrozumienie człowieka w organizacjach wymaga zastosowania miar subiektywnego postrzegania [Hellriegel i Slocum 1974]. Wymiarowanie klimatu organizacyjnego przeszło podobną drogę do każdego innego konstruktów w naukach o zarządzaniu [Patterson i in. 2005]:

1. Pierwotna czterowymiarowa propozycja obejmowała: indywidualną autonomię, stopień strukturyzacji sytuacji, orientację na nagrody oraz wsparcie organizacyjne.
2. Zaproponowano alternatywne cztery wymiary, tj. stres i dysharmonię, wyzwania i autonomię, wsparcie przełożonych oraz współpracę zespołową.
3. Nastąpiło dodawanie kolejnych wymiarów, m.in. zaufania, dystansu psychicznego, skłonności do ryzyka, centralności.

4. Opracowano i walidowano na dużej próbie pracowników 17-wymiarową skalę pomiarową znaną jako OCM (*Organizational Climate Measure*).

Wobec tej typowej proliferacji uzasadnione wydaje się stosowanie wymiarów klimatu organizacyjnego adekwatnych do badanego zjawiska [Schneider, Ehrhart i Macey 2013]. Uogólnione miary mogą być do niego niedopasowane, ale liczba elementów miar mieści się w przedziale [9, 254], co czyni samo gromadzenie danych zadaniem kosztownym i żmudnym, także dla respondentów [Hellriegel i Slocum 1974].

Wyjaśnienie zachowań ludzi wymaga uwzględnienia ich postrzegania kontekstu społecznego i organizacyjnego ze względu na stawiane przed nimi zadania. Klimat organizacyjny to teoretyczny konstrukt, odzwierciedlający wiele wymiarów postrzeganego kontekstu i ze względu na te wymiary jest konstruktem wpływającym na zachowania. Innymi słowy, te same cechy organizacji, w tym samym kontekście, mogą prowadzić do różnych zachowań, a dalej do różnych wyników w zależności od sposobu ich postrzegania. Pracownicy określają klimat panujący w organizacji jako atmosferę przyjaźni lub wrogości, ciepła lub chłodu, otwartości lub nieufności, wsparcia lub jego braku, innowacji lub stagnacji, zaangażowania lub pasywności, nieustępliwości lub ustępstw [Mikuła 2001]. Klimat może więc sprzyjać konkretnym zadaniom czy celom, np. wysokiej produktywności [Luthans i in. 2008], ale także im szkodzić, np. obniżając innowacyjność [Bock i in. 2005].

Zaletą tego konstruktów jest dostarczenie koncepcyjnego połączenia pomiędzy zjawiskami organizacyjnego poziomu analizy a ich mikrofundamentem z poziomu pojedynczego jednostki, tj. pracownika lub menedżera [Moran i Volkwein 1992]. Dostrzeżenie klimatu organizacyjnego otwiera drogę do zrozumienia osiągniętych wyników, ale także do ich poprawy dzięki jego kształtowaniu w krótkim terminie i bezpośrednim skutku interwencji menedżerskich [Moran i Volkwein 1992].

2. Klimat międzyorganizacyjny

Mimo dostrzeżenia trzy dekady temu, że żadna organizacja nie jest wyspą [Håkansson i Snehota 1989], osiągnięcia teorii organizacji są bardzo powoli przenoszone poza formalne granice firmy. Krytyczny obserwator uznałby wręcz, że granice organizacji stały się granicami teorii organizacji, w zupełnie nieuzasadniony sposób. Nie tylko przecież procesy realizowane przez organizacje są współzależne od tych realizowanych w jej otoczeniu, nie tylko

występują połączenia strukturalne pomiędzy nią a jednostkami czy organizacjami otoczenia, ale powstają wręcz osobliwe dla sieci organizacji zjawiska mini społeczeństwa [Achrol 1997] czy makrokultury spajającej odrębne organizacje [Jones, Hesterly i Borgatti 1997].

Prosta analogia do klimatu organizacyjnego i jego wymiarów ustalonych dla pracowników jest niemożliwa. Przestrzeń międzyorganizacyjna cechuje się względną autonomią uczestniczących w niej organizacji, wokół których otoczenie jest uporządkowane nielosowo, a działanie uwarunkowane jest strukturami więzi międzyorganizacyjnych oraz sposobem koordynacji ich działań [Czakon 2011]. Zjawisko osadzenia scharakteryzowano występowaniem zaufania pomiędzy stronami, przepływem szczegółowych informacji oraz wspólnym rozwiązywaniem problemów [Uzzi 1997]. Łącznie elementy te wyrażają społeczny kontekst relacji międzyorganizacyjnych.

Koordynacja sieci z kolei odróżnia się od koordynacji biurokratycznej właściwej organizacjom i opartej na poleceniach służbowych, jak również od koordynacji rynkowej opartej na mechanizmie cenowym, bowiem korzysta z koordynacji społecznej opartej na zaufaniu i normach zachowań [Czakon 2011]. Występuje specyficzna dla sieci kultura, wykraczająca poza granice organizacji i nazywana makrokulturą [Jones, Hesterly i Borgatti 1997]. Ułatwia ona współdziałanie poprzez:

- 1) tworzenie zbieżności oczekiwań uczestników,
- 2) tworzenie wspólnego języka odzwierciedlającego złożone rutyny i informacje,
- 3) określanie zasad akceptowalnego działania w nieznanych przyszłych warunkach.

Choć pojęcie klimatu organizacyjnego traci swoje atrybuty i wymiary poza granicami organizacji, to jednak potrzeba odzwierciedlenia wpływu postrzegania środowiska pracy na zachowania i ich wyniki nie zanika [Bengtsson i Sölvell 2004]. Przeciwnie, temu postrzeganiu przypisuje się uzupełniający wpływ względem wykorzystania zasobów w tworzeniu [Achrol 1997] oraz rozwoju sieci [Provan, Fish i Sydow 2007]. Podobnie jak w przypadku wnętrza organizacji, rozpoznawano wpływ postrzegania środowiska międzyorganizacyjnego na decyzje alokacyjne [Anderson, Lodish i Weitz 1987], efektywność [Mohr i Nevin 1990], innowacyjność [Knoben i Oerlemans 2006], współpracę [Johnson i Gelb 1999] czy dynamikę konkurencji [Chen, Kuo-Hsien i Tsai 2007]. Wobec tego pojęcie klimatu międzyorganizacyjnego znajduje legitymizację w zarządzaniu strategicznym, choć jest na wcześniejszym etapie konceptualizacji, operacjonalizacji i walidacji miar w porównaniu ze znacznie bardziej dojrzałym pojęciem klimatu organizacyjnego.

W środowisku międzyorganizacyjnym wyróżnić trzeba dwa poziomy analizy: diady i sieci, na których te same zjawiska manifestują się odmiennie [Czakon i Czernek 2016]. Pierwszych zastosowań klimatu międzyorganizacyjnego doszukiwać się można na poziomie diad, a szczególnie w relacjach pionowych dostawca–odbiorca (tabela 1). Zastosowano to pojęcie do wyjaśnienia zniekształcenia decyzji alokacyjnych, czyli określenia przyczyn, dla których menedżerowie podejmują nieoptymalne decyzje [Anderson, Lodish i Weitz 1987]. Wyróżniono pośród nich klimat międzyorganizacyjny rozumiany jako „rozwijanie partnerskiego porozumienia, w którym członek kanału dystrybucji odczuwa wzajemne wsparcie”. Ten dwuwymiarowy konstrukt składa się ze stopniowalnego postrzegania zgodności celów oraz wzajemnego zaufania, które umacnia nadzieję na wyrównanie w długim terminie ewentualnych krótkoterminowych strat związanych z nieoptymalną alokacją zasobów. W tym sensie klimat międzyorganizacyjny spełnia rolę moderującą, czyli wprost zniekształca decyzje oczekiwane obiektywnie dlatego, że decydent przywiązuje szczególną wagę do danej relacji. Jej społeczny kontekst wpływa na decyzje.

Tabela 1. Konceptualizacje klimatu organizacyjnego w diadach

Autor	Rok	Definicja	Wymiary
Reve i Stern	1976	klimat transakcyjny to odczucia, które występują pomiędzy stronami transakcji	– zaufanie – poczucie wspólnoty
Anderson, Lodish, i Weitz	1987	klimat międzyorganizacyjny to partnerskie porozumienie, w którym członek kanału dystrybucji odczuwa wzajemne wsparcie	– zgodność celów – wzajemne zaufanie
Mohr i Nevin	1990	klimat międzyorganizacyjny to odczucie poziomu zaufania oraz wzajemnego wsparcia w relacji międzyorganizacyjnej przez członków kanału dystrybucji	– zaufanie – wzajemne wsparcie
Johnson i Gelb	1999	klimat międzyorganizacyjny wpływa na sposób postrzegania łącznego ryzyka współpracy	– zaufanie – zaangażowanie
Kim	2000	klimat międzyorganizacyjny to zbiorowe postrzeganie kontekstu społecznego relacji wymiany przez członków kanału dystrybucji	– zaufanie – ciągłość – solidarność

Klimat międzyorganizacyjny w diadach rozpatruje się z punktu widzenia wsparcia dla współpracy lub braku tego wsparcia [Mohr i Nevin 1990], a szerzej sytuuje się go w kontinuum współpraca–konflikt [Bensaou i Venkatraman 1995]. Kluczowe uwarunkowania wyników współpracy w kanałach dystrybucji to struktura, klimat i władza, których wpływ moderowany jest komunikacją międzyorganizacyjną [Mohr i Nevin 1990]. Najlepszym predyktorem klimatu

międzyorganizacyjnego jest w tym ujęciu zaufanie, stąd też rozpowszechnione sformułowanie „klimat zaufania” [Kim 2000].

Na poziomie diady, a szczególnie diady pionowej, klimat międzyorganizacyjny ma za zadanie ułatwiać realizowanie transakcji ku zaspokojeniu krótko- i długoterminowych celów obydwu stron. Charakterystyczny jest więc wymiar zaufania, niezbędny zarówno do zawarcia relacji, jak i jej rozwoju [Bensaou i Venkatraman 1995]. Pozostałe wymiary, takie jak ciągłość, solidarność, wzajemność czy wsparcie, są silnie związane z występowaniem zaufania. Zresztą badacze w tamtym czasie chętnie sięgali do referencyjnej teorii kosztów transakcyjnych po to, by wyjaśnić przewagę relacyjnego podejścia nad transakcjami rynkowymi. Upatrywano tej przewagi właśnie w zaufaniu, które obniża postrzegane ryzyko zachowań oportunistycznych, wpływając na obniżenie kosztów transakcyjnych [Czakon 2007]. Warto podkreślić, że klimat międzyorganizacyjny jest pojęciem opartym na postrzeganiu kontekstu społecznego przez uczestników, a nie na obiektywnie obserwowalnym zjawisku. Dlatego uzasadnione wydaje się traktowanie zaufania jako jeden z wymiarów klimatu międzyorganizacyjnego i określanie tego zaufania na podstawie percepcji uczestników.

Na poziomie sieci klimat międzyorganizacyjny wykorzystywany jest rzadziej, a także w inny sposób. W literaturze pojawiają się propozycje ujęcia klimatu międzyorganizacyjnego zarówno dla konkurencji, jak i dla współpracy. Jakkolwiek opisu konstruktów klimatu konkurencji nie zaproponowano, to jednak uwarunkowanie strategicznych wyborów organizacji postrzeganiem otoczenia przez menedżerów jest silnie osadzone w odniesieniu do grup strategicznych [Porac, Thomas i Baden-Fuller 1989] czy dynamiki konkurencji [Chen, Kuo-Hsien i Tsai 2007].

Badania empiryczne wskazują, że krytyczną determinantą podjęcia walki konkurencyjnej z konkretnym rywalem jest postrzeganie napięcia konkurencyjnego przez menedżerów oraz kluczowych interesariuszy organizacji. Uzupełnienie tych badań o uwarunkowania strukturalne wskazuje, że zachowanie konkurenta jest silnie uwarunkowane jego pozycją w sieci relacji z rywalami oraz samą strukturą tych sieci [Gnyawali i Madhavan 2001]. Zatem osadzenie strukturalne organizacji w środowisku międzyorganizacyjnym wyjaśnia część dynamiki konkurencji wyrażaną prawdopodobieństwem podjęcia działania i reakcji na działanie rywali.

Klimat konkurencji opiera się na formalnych i nieformalnych przekonaniach, wartościach i normach, które rozwijają się w kontekście społecznym [Bengtsson i Sölvell 2004]. Stwierdzono, że zaufanie, przepływ szczegółowych informacji oraz wspólne rozwiązywanie problemów zniekształcają rynkowe

relacje konkurencji w nieliniowy sposób [Uzzi 1997]. Walorem tych badań jest nie tylko stwierdzenie wpływu postrzeganego środowiska międzyorganizacyjnego na wyniki organizacji, ale też wyłonienie wymiarów tego postrzegania.

3. Klimat współpracy poza granicami organizacji

Klimat współpracy międzyorganizacyjnej proponuję rozumieć jako postrzeganie środowiska międzyorganizacyjnego ze względu na możliwość wspólnego osiągnięcia celów.

Dotychczasowe badania identyfikują wpływ tego postrzegania na nawiązywanie współpracy [Czakon i Czernek 2016], jej rozwój [Provan, Fish i Sydow 2007] oraz wyniki [Uzzi 1997]. Zupełnie inne źródła ma rozpoznanie klimatu sprzyjającego współpracy na przykładzie Silicon Valley, bowiem oparto go na kategorii bliskości [Knoben i Oerlemans 2006]. Stwierdzenie bliskości technologicznej, organizacyjnej i geograficznej przyczynia się do wyjaśnienia klimatu współpracy. Trzeba podkreślić, że kategoria bliskości stosowana jest w literaturze w dwóch znaczeniach: przynależności oraz podobieństwa [Klimas 2014]. W obydwu tych znaczeniach przejawia się zarówno obiektywna okoliczność, np. przynależność do stowarzyszenia czy klastra, jak i subiektywne postrzeganie przynależności do grupy organizacji stojących przed tymi samymi wyzwaniami. Analogicznie podobieństwo organizacyjne zarówno jest obserwowalne obiektywnie, jak i subiektywnym postrzeganiem. W rezultacie wzajemnemu postrzeganiu siebie przez organizacje współdziałające faktycznie, a nawet tylko potencjalnie, przypisuje się ważną rolę w sukcesie procesów innowacyjnych.

Ponadto rozpoznano proces tworzenia się klimatu współpracy międzyorganizacyjnej. Opiera się on na postrzeganiu reguł postępowania w relacjach międzyorganizacyjnych. Poszczególni członkowie sieci przypisują im własne znaczenie, dlatego reguły współdziałania są uzależnione od wiedzy o nich, o celach i wartościach wszystkich członków [Provan, Fish i Sydow 2007]. Proces społecznej konstrukcji wspólnych znaczeń, wspólnego rozumienia reguł postępowania wyłania się w sposób nieprzypadkowy z pośrednich i bezpośrednich interakcji [Jones, Hesterly i Borgatti 1997]. Najważniejsze węzły, tj. aktorzy centralni w strukturze sieci, a przy tym aktywnie odgrywający rolę w jej tworzeniu i rozwoju, wpływają na przyjęcie swoistej dominującej kultury sieci [Owen-Smith i Powell 2004]. Wyrażają ją dominujące wartości, praktyki i zachowania wyróżniające daną sieć, a przy tym nadające jej postać wspólnoty czy społeczności. Ten wątek przejawia się zresztą w pojęciu

„klimatu społecznego”, który wykracza poza relacje niezbędne do interakcji gospodarczej [Achrol 1997]. Pośród cech takiej mikrospołeczności wyróżniono: powstrzymywanie się od nadużywania władzy, zaangażowanie, zaufanie, solidarność, wzajemność, elastyczność, uczciwość, harmonizację.

Klimat współpracy międzyorganizacyjnej jawi się więc jako konstrukt wielowymiarowy. Kolejnym krokiem konceptualizacji jest określenie jego podstawowych wymiarów. Uzasadnione wydaje się wyłonienie z dotychczasowych badań co najmniej trzech wymiarów: zaufania, norm oraz zdolności do współdziałania.

Zaufanie, rozumiane jako pozytywne oczekiwanie względem przyszłych zachowań konkretnego partnera (diada) oraz zbiorowości współdziałających organizacji (sieć), pojawia się we wszystkich poprzednich badaniach i konceptualizacjach. Bez względu na sposób pojmowania zaufania jest ono uznawanym warunkiem koniecznym współdziałania międzyorganizacyjnego [Achrol 1997]. Operacjonalizacja zaufania jest przedmiotem ożywionej dyskusji, bowiem zjawisko to nie jest bezpośrednio obserwowalne [Czakon i Czernek 2016]. Jednocześnie uczestnicy współdziałania posługują się tym określeniem, ponieważ postrzegają inne organizacje jako godne zaufania. Względy metodologiczne uzasadniają więc włączenie zaufania do konstruktów klimatu, odnoszącego się do postrzegania uczestników.

Współdziałaniu przypisuje się w przeważającej części badań wymiar społeczny, charakteryzujący się występowaniem norm postrzeganych jako obowiązujące. Wyróżniono pośród nich m.in.: poczucie wspólnoty [Reve i Stern 1976]; oczekiwanie wzajemnego wsparcia [Mohr i Nevin 1990]; solidarność [Kim 2000] oraz wspólne rozwiązywanie problemów [Uzzi 1997]. Postrzegana przez pryzmat tych norm skłonność innych organizacji do współdziałania wpływa na wybór strategii współdziałania, dobór partnera i ocenę uzyskiwanych efektów. Ten wymiar odróżnia klimat współpracy międzyorganizacyjnej od klimatu konkurencji, w którym inne organizacje są postrzegane jako rywale i postrzeganie to prowadzi do podjęcia lub nie działań agresywnych [Chen, Kuo-Hsien i Tsai 2007]. Wyodrębnienie tego wymiaru pozostaje spójne z postulatami wymiarowania konstruktów klimatu ze względu na badane zjawisko [Schneider, Ehrhart i Macey 2013].

Zdolność współdziałania dopełnia wymiar norm o praktyki czy rutynę współpracy, wspólnie postrzegane i sankcjonowane [Jones, Hesterly i Borgatti 1997]. Wypracowane wspólnie przez konkretne organizacje praktyki pozwalają zachować się inaczej niż w przypadku zwykłych transakcji, pozbawionych historii współpracy [Uzzi 1997]. Osiągana jest w ten sposób rutyna współdziałania międzyorganizacyjnego, która usprawnia działanie, ułatwia

interpretowanie występujących uwarunkowań oraz obniża niepewność. Postrzeżenie innych organizacji ze względu na przestrzeganie praktyk i norm zachowań pozwala na ocenę zgodności zachowań innych z tymi normami oraz wspólne reagowanie na niezgodności zachowań.

Zakończenie

Jakkolwiek zjawisko postrzegania środowiska współpracy jest centralne dla klimatu, to jednak okazuje się, że granice organizacji mają nań determinujący wpływ. Rozpoznawany od półwiecza klimat organizacyjny sytuuje się w strukturze i procesach organizacyjnych, nadrzędnych wobec kontekstu społecznego. Klimat międzyorganizacyjny pozbawiony jest takiego uporządkowania, a przede wszystkim pozbawiony jest elementu hierarchii. W rezultacie bezpośrednia transpozycja wymiarów klimatu organizacyjnego nie jest możliwa dla środowiska międzyorganizacyjnego. Zachodzi natomiast typowa dla „pożyczania teorii” [Whetten, Felin i King 2009] potrzeba jednoczesnej adaptacji wielowymiarowego konstruktów oraz jego integracji z dorobkiem zarządzania strategicznego.

Zaproponowana w niniejszym opracowaniu konceptualizacja klimatu współdziałania międzyorganizacyjnego wykorzystuje dwa podstawowe założenia pierwotnego konstruktów klimatu organizacyjnego, tj. wyjaśnianie zachowania postrzeganiem środowiska oraz znaczenie kontekstu społecznego dla zachowań. Pierwsze założenie skutkuje sytuowaniem klimatu współdziałania międzyorganizacyjnego jako zmiennej moderującej, która interweniuje pomiędzy obiektywnie występującymi uwarunkowaniami a procesem współdziałania międzyorganizacyjnego i jego efektami. Drugie założenie prowadzi w stronę wymiarowania konstruktów. Podobnie jak klimat organizacyjny, klimat międzyorganizacyjny charakteryzował się będzie wymiarami specyficznymi dla rozpoznawanego zjawiska. Klimat współpracy międzyorganizacyjnej obejmuje: zaufanie, skłonność do współpracy oraz zdolność współdziałania.

Teoretyzowanie w drodze „pożyczania pojęć” wywołuje pewne ograniczenia. Pośród nich wyróżnia się niedopasowanie, gdyż przenosząc pojęcia z jednej dziedziny, przyjmuje się również kluczowe pytania badawcze, założenia i metody. Skutkować to może pominięciem istotnych problemów występujących w badanym zjawisku. Podjęta tu konceptualizacja opiera się na opracowaniach teoretycznych i empirycznych zarządzania strategicznego. Integruje dorobek teorii organizacji z zarządzaniem strategicznym po to, aby

zmniejszyć skutki tego zagrożenia. Drugie ograniczenie wiąże się z empirycznymi dowodami występowania podanych trzech wymiarów konstruktów. Wstępne badania zostały w tym zakresie przeprowadzone, a będą przedstawione w dalszych publikacjach.

Bibliografia

- Achrol, R.S., 1997, *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 25, no. 1, s. 56–71.
- Anderson, E., Lodish, L.M., Weitz, B.A., 1987, *Resource Allocation Behavior in Conventional Channels*, Journal of Marketing Research, vol. 24, no. 1, s. 85–97.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., 2016, *A Systematic Review of Research on Coopetition: Toward a Multilevel Understanding*, Industrial Marketing Management, vol. 57, s. 23–39.
- Bengtsson, M., Sölvell, Ö., 2004, *Climate of Competition, Clusters and Innovative Performance*, Scandinavian Journal of Management, vol. 20 no. 3, s. 225–244.
- Bensaou, M., Venkatraman, N., 1995, *Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison between US and Japanese Automakers*, Management Science, vol. 41, no. 9, s. 1471–1492.
- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., Lee, J.N., 2005, *Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-psychological Forces, and Organizational Climate*, MIS Quarterly, vol. 29, no. 1, s. 87–111.
- Chen, M.J., Kuo-Hsien, S.U., Tsai, W., 2007, *Competitive Tension: The Awareness-motivation-capability Perspective*, Academy of Management Journal, vol. 50, no. 1, s. 101–118.
- Czakon, W., 2007, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Prace Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Czakon, W., 2011, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 5, s. 3–6.
- Czakon, W., Czernek, K., 2016, *The Role of Trust-building Mechanisms in Entering into Network Coopetition: The Case of Tourism Networks in Poland*, Industrial Marketing Management, vol. 57, s. 64–74.
- Denison, D.R., 1996, *What Is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, Academy of Management Review, vol. 21, no. 3, s. 619–654.
- Ekvall, G., 1996, *Organizational Climate for Creativity and Innovation*, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 5, no. 1, s. 105–123.

- Gnyawali, D.R., Madhavan, R., 2001, *Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective*, *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 3, s. 431–445.
- Håkansson, H., Snehota, I., 1989, *No Business Is an Island: The Network Concept of Business Strategy*, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 5, no. 3, s. 187–200.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., 1974, *Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies*, *Academy of Management Journal*, vol. 17, no. 2, s. 255–280.
- Johnson, M., Gelb, B.D., 1999, *Predicting Cooperative Behavior During a Retailer's Bankruptcy*, *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 2, no. 1, s. 31–45.
- Jones, C., Hesterly, W.S., Borgatti, S.P., 1997, *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, s. 911–945.
- Kim, K., 2000, *On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-supplier Dyads*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no. 3, s. 388–405.
- Klimas, P., 2014, *Sieci innowacji: implikacje bliskości organizacyjnej*, *Prace Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, Katowice.
- Knoben, J., Oerlemans, L.A., 2006, *Proximity and Inter-organizational Collaboration: A Literature Review*, *International Journal of Management Reviews*, vol. 8, no. 2, s. 71–89.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., Avey, J.B., 2008, *The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-employee Performance Relationship*, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, no. 2, s. 219–238.
- Mikuła, B., 2000, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, nr 3, s. 33–40.
- Mohr, J., Nevin, J.R., 1990, *Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective*, *The Journal of Marketing*, vol. 54, no. 4, s. 36–51.
- Moran, E.T., Volkwein, J.F., 1992, *The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate*, *Human Relations*, vol. 45, no. 1, s. 19–47.
- Oliver, A.L., Ebers, M., 1998, *Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships*, *Organization Studies*, vol. 19, no. 4, s. 549–583.
- Owen-Smith, J., Powell, W.W., 2004, *Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community*, *Organization Science*, vol. 15, no. 1, s. 5–21.
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., Wallace, A.M., 2005, *Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation*, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no. 4, s. 379–408.

- Payne, R.L., Fineman, S., Wall, T.D., 1976, *Organizational Climate and Job Satisfaction: A Conceptual Synthesis*, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, no. 1, s. 45–62.
- Porac, J.F., Thomas, H., Baden-Fuller, C., 1989, *Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers*, *Journal of Management Studies*, vol. 26, no. 4, s. 397–416.
- Prahalad, C.K., Bettis, R.A., 1986, *The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance*, *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 6, s. 485–501.
- Pritchard, R.D., Karasick, B.W., 1973, *The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction*, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 9, no. 1, s. 126–146.
- Provan, K.G., Fish, A., Sydow, J., 2007, *Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks*, *Journal of Management*, vol. 33, no. 3, s. 479–516.
- Reve, T., Stern, L.W., 1976, *The Relationship between Inter Organizational Form, Transactional Climate, and Economic Performance in Vertical Interfere Dyads*, w: Pellegrini, L., Reddy, S. (eds.), *Marketing Channels – Relationships and Performance*, Lexington Books, Lexington.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H., 2013, *Organizational Climate and Culture*, *Annual Review of Psychology*, vol. 64, s. 361–388.
- Uzzi, B., 1997, *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, *Administrative Science Quarterly*, no. 42, s. 35–67.
- Verbeke, W., Volgering, M., Hessels, M., 1998, *Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture*, *Journal of Management Studies*, vol. 35, no. 3, s. 303–329.
- Whetten, D.A., Felin, T., King, B.G., 2009, *The Practice of Theory Borrowing in Organizational Studies: Current Issues and Future Directions*, *Journal of Management*, vol. 35, no. 3, s. 537–563.