Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2013, t. 49, nr 4

**Ewa Stańczyk-Hugiet**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Strategii i Metod Zarządzania
e-mail: ewa.stanczyk@ue.wroc.pl
tel. 71 368 06 51

**Sylwia Stańczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Strategii i Metod Zarządzania
e-mail: sylwia.stanczyk@ue.wroc.pl
tel. 71 368 06 51

# Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych

***Streszczenie.*** *W opracowaniu podjęto temat relacji międzyorganizacyjnych typowych dla ekosystemów biznesu z pespektywy kulturowej. Ekosystemy biznesu są kategorią coraz częściej pojawiającą się w literaturze przedmiotu i badaniach naukowych. Niestety kontekst kulturowy rzadko służy do wyjaśniania ich specyfiki funkcjonowania, utrzymywania się na rynku i rozwoju. Ważne zatem staje się wyjaśnienie istotnych kwestii kulturowych zapewniających poprawność procedur badawczych w tym zakresie. W artykule dookreślono zagadnienia związane z kulturą relacji na poziomie organizacyjnym, narodowym i międzynarodowym, a także podejmują próbę nakreślenia wizji wartości i norm sprzyjających tworzeniu sieci międzyorganizacyjnych.*

***Słowa kluczowe:*** *relacje międzyorganizacyjne, ekosystemy biznesu, kultura organizacyjna, normy relacyjne*

## Wstęp

Przełom XX i XXI w. to znaczący zwrot w praktyce zarządzania. Technologie informacyjne spowodowały, że procesy zarządzania oraz organizacje *per se* stanęły w obliczu sytuacji, którą najlepiej można opisać za pomocą kategorii *strategic inflection point*. Reakcją organizacji na to są relacje międzyorganizacyjne, poprzez które organizacje kształtują swoją strategiczną ścieżkę rozwoju w aktualnych uwarunkowaniach kontekstowych.

Analiza relacji międzyorganizacyjnych prowadzona na gruncie ujęcia zasobowego odnosi się najczęściej wyłącznie do motywów zawiązywania relacji. Podejście relacyjne (*relational view*), podobnie jak zasobowe (*resource-based view*) oferuje raczej rozwiązania i wyjaśnienia teoretyczne odnoszące się do tego, dlaczego organizacje rozwijają sieci relacji. Przeprowadzone badania dostępnych publikacji i badań dotyczących relacji międzyorganizacyjnych pozwoliły na zidentyfikowanie istotnej w tych badaniach luki badawczej, która odnosi się do kontekstu kultury organizacyjnej.

Utrzymując rozważania w logice relacyjnej, podjęto próbę wyjaśnienia i uporządkowania istotnych kwestii kulturowych ekosystemów biznesu oraz zidentyfikowania wartości i norm kulturowych, które sprzyjają relacyjnej orientacji organizacji oraz zdolnościom relacyjnym organizacji. Praktyki organizacyjne są osadzone w międzyorganizacyjnych rutynach i procesach, a ich identyfikacja daje podstawy do odpowiedniego kształtowania takich praktyk organizacyjnych, które będą sprzyjały racjonalności relacyjnej. Analiza zostanie odniesiona do poziomów kultury narodowej i kultury organizacji, ze szczególnym naciskiem na praktyki organizacyjne jako kategorię często pomijaną w badaniach kulturowych o zasięgu lokalnym.

## 1. Ekosystem biznesu jako mozaika relacji międzyorganizacyjnych

Krajobraz współczesnego biznesu znacznie odbiega od tego, który dominował wcześniej i opisywany był w kategorii sektora. Koncepcja ekosystemu, która dziś jest bardziej właściwa[1], stanowi inną epistemologię niż ta stosowana przez Michaela E. Portera. Otoczenie jest więc rozumiane bardziej jako koewolucyjny, adaptacyjny system o cechach złożoności. Niemniej nadal otoczenie ma cechy egzogeniczności, choć można wskazać badania, które pokazują częściową endogeniczność ekosystemu. Ta endogeniczność wynika przede wszystkim z przedsiębiorczości. W ślad za tymi badaniami podkreślane jest znaczenie *entrepreneurial revolution*, co znajduje wyraz w wielu wyjaśnieniach traktujących przedsiębiorczość jak oś, wokół której tworzone są ekosystemy[2].

[1] D. Teece, *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal" 2007, vol. 28, nr 13, s. 1319-1350.

[2] D. J. Isenberg, *How to start an entrepreneurial revolution*, „Harvard Business Review" 2010, vol. 88, nr 6, s. 41-49; A. Keating, D. McLoughlin, *The entrepreneurial imagination and the impact of context on the development of a new venture*, „Industrial Marketing Management" 2010, vol. 39, nr 6, s. 996-1009; W. Stam, *Industry event participation and network brokerage among entrepreneurial ventures*', „Journal of Management Studies" 2010, vol. 47, nr 4, s. 625-653; J. Wallin, *Enhancing Competences in Business Ecosystems*, w: *A Focused Issue on Competence Perspectives on New Industry Dynamics (Research in Competence-Based Management)*, vol. 6, red. R. Sanchez, A. Heene, Emerald Group Publishing Limited 2012, s. 83-116.

James F. Moore[3] obwieścił koniec sektora/przemysłu jako użytecznego narzędzia czy punktu odniesienia w myśleniu o strategii. W miejsce sektora adaptuje konstrukt pod nazwą ekosystemu biznesu, uzasadniając jego większy potencjał poznawczy w procesie rozumienia i wyjaśniania problemów zarządzania strategicznego. Rozważanie problemów strategii organizacji z perspektywy ekosystemów i innowacji znacząco wzrasta. Zmieniający się charakter procesów konkurowania prowadzi do sytuacji, w której eksponowanie konkurowania między indywidualnymi organizacjami nie wytrzymuje wyzwań praktycznych. Konkurencja bowiem odbywa się często między sieciami organizacji i staje się bardziej sztuką zarządzania zasobami, których organizacja często nie jest właścicielem[4]. Oznacza to, że wiele organizacji, które funkcjonują w kontekście sieciowym, zmuszonych jest zmienić sposób myślenia o strategii i pozycjonowaniu organizacji. Kluczem do sukcesu z perspektywy pojedynczego aktora staje się wybór wygrywającego ekosystemu i kształtowanie odpowiednich relacji współpracy, zabezpieczających rozwój ekosystemu w długim czasie[5].

Ekosystem, albo inaczej ekosystem biznesu, to system złożony, którego elementami są organizacje. W tej perspektywie organizacja nie adaptuje się do otoczenia, ale je współtworzy. Elementem, który odróżnia jeden ekosystem od innego to wspólne cechy populacji organizacji i podobna ścieżka rozwoju organizacji w populacji. Granice ekosystemu są zmienne. Zmieniają się wraz z relacjami współpracy między wszystkimi organizacjami i interesariuszami, których celem jest współtworzenie ekosystemu. Naturalnie relacje konkurencji są tutaj także obecne, a odnoszą się do konkurowania między organizacjami, ale też między ekosystemami. Cechą ekosystemu jest jego gęstość mierzona liczbą organizacji, ale najważniejszą kwestią są umiejętności przystosowania, egzemplifikowane poprzez współtworzenie ekosystemu. Jednostki, które nie mają umiejętności przystosowania, podlegają bowiem selekcji. Głównymi uczestnikami tak rozumianych ekosystemów są przedsiębiorstwa/produkty oraz klienci, a także dostawcy, konkurenci itp. Zbiorowość charakteryzuje się wzajemnymi powiązaniami, które tworzone są i rozwijane w sposób spontaniczny jako efekt koewolucji[6]. Konkurencja odbywa się w efekcie między ekosystemami, a nie między przedsiębiorstwami.

---

[3] J. F. Moore, *Predators and prey: A new ecology of competition*, „Harvard Business Review" 1993, May-June; idem, *The death of competition. Leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business, New York 1996.

[4] M. Iansiti, R. Levien, *The Keystone Advantage: What the New Dynamics Of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

[5] R. Adner, R. Kapoor, *Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations*, „Strategic Management Journal" 2010, vol. 31, nr 3, s. 306-333.

[6] K. M. Eisenhardt, D. Ch. Galunick, *Coevolving? At last, a way to make synergies work*, „Harvard Business Review" 2000, January-February.

Analiza ekosystemu koncentruje się z reguły na kilku istotnych elementach, wśród których należy uwzględniać: aktorów (gatunki), relacje między aktorami (sieć), rezultaty albo inaczej dokonania (kondycja), dynamikę (ewolucję) oraz strategie i zachowania aktorów (role). Podkreślić należy, że aspekt kultury organizacyjnej jest w tym obszarze pomijany. A przecież warto zadać pytanie, czy istnieje kultura ekosystemu, czy jest to tylko swoisty mix kultur tworzących dany ekosystem.

Ważna dla przetrwania i wygrania w selekcyjnym otoczeniu jest kondycja ekosystemu. Kondycja (dokonania) ekosystemu rozumiana jest w kategoriach:

– wartości (kreowanie niszy),
– masy krytycznej (sprawność),
– ciągłego doskonalenia systemu dokonań (efektywność),
– koewolucji albo inaczej współuczenia się i efektów optymalizacji.

Koncepcja ekosystemów jest alternatywą wyjaśniającą istotę współdziałania skupisk organizacji w relacji do koncepcji klastrów M. E. Portera.

Szczególną formą ekosystemów stanowią ekosystemy innowacji. Ekosystemy innowacji to formy współpracy, w których firmy scalają swoje indywidualne propozycje oferty w rozwiązania jednorodne, o istotnej wartości dla klienta. Korzyści uzyskiwane są zarówno z konkurowania, jak i ze współpracy z innymi organizacjami. Zjawisko to określane jest mianem koewolucji albo współewolucji, co nierzadko jest odpowiednikiem relacji koopetycji. Dobrze funkcjonujące ekosystemy, charakteryzujące się dobrą kondycją, umożliwiają organizacjom tworzenie wartości, której nie byłaby w stanie wygenerować żadna z organizacji, działając w pojedynkę. Ponadto system innowacyjny nie jest statyczny, ale podlega ciągłej ewolucji.

Logika ekosystemów, a także kształtująca się teoria sieci międzyorganizacyjnych eksponują rosnącą rolę relacji w prowadzeniu działalności przez organizacje. Relacje nabierają atrybutu strategicznego, a poprzez ich kształtowanie lub kształtowanie się wzmacniane są szanse na przeżycie organizacji i w efekcie uzyskiwanie korzyści strategicznych z relacji[7]. Dynamika relacji międzyorganizacyjnych sprawia, że coraz trudniejsze staje się wyznaczenie granic organizacji, granic klasycznie rozumianego sektora oraz granic ekosystemu. Trudność w ustaleniu granic systemu prowadzi do sytuacji, gdy *de facto* decyzja o granicach systemu zależy w wysokim stopniu od obserwatora.

W kontekście tak zarysowanej problematyki warto postawić pytanie dotyczące roli kultury organizacyjnej w systemach złożonych.

[7] E. I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 45.

## 2. Kultura organizacyjna – aspekty sieciowości

Pomimo tego, że kultura organizacyjna od kilkudziesięciu lat uznawana jest za czynnik sukcesu, jej rola nadal jest niedoceniana. Może to wynikać z tego, że jako miękki element organizacji jest trudno uchwytna, trudno mierzalna i indeterministyczna. Ujęcia utożsamiające kulturę organizacyjną z samą organizacją dodatkowo komplikują jej rozumienie, a tym bardziej analizę. Nie jest to jednak twór całkowicie nieodgadniony, a jego znaczenie niejednokrotnie podkreślane jest w badaniach naukowych. Organizacje, które podejmują wysiłek włączenia elementów kulturowych w zarządzanie, mogą poszczycić się większą świadomością rozumienia zachodzących wewnątrz procesów, zachowań, reakcji. Odczytanie tej czarnej skrzynki może stać się ważną wskazówką do zmian organizacyjnych w kierunku rozwoju.

O możliwości traktowania kultury organizacyjnej jako zasobu wartościowego przekonanych jest wielu przedstawicieli kierunku behawioralnego[8]. Kultura organizacyjna w języku zasobów przyjmuje charakter strategiczny. W tym kontekście kultura może być uznana za super zasób, chociażby ze względu na takie atrybuty, jak rzadkość i unikatowość kombinacji wartości organizacyjnych czy też specyficzny sposób jej pozyskania[9].

W każdym przedsiębiorstwie należy dążyć do formowania takiej kultury, która będzie sprzyjać realizacji funkcji zapewniających dostosowanie zewnętrzne i wewnętrzne, czyli kultury proefektywnościowej. Pojawia się więc pytanie, jakie wymiary wartości powinna posiadać kultura sieci międzyorganizacyjnych stanowiąca o utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej w obecnym świecie biznesu.

Kultura ekosystemu, jak można przypuszczać, musi uwzględniać kompleksowość postrzegania problemów, kreatywność w postępowaniu i działania nakierowane na przyszłość. Wizję kultury sieci międzyorganizacyjnych/ekosystemów można zatem nakreślić, nawiązując do Popperowskiej koncepcji kultur otwartych[10]. Koncepcję tę, odnoszącą się właściwie do społeczeństwa otwartego i zamkniętego, przeniosła na poziom organizacji Sabine Boerner, która sformułowała podstawowe założenia otwarcia i zamknięcia oraz opisała przykładowe ich wartości i artefakty[11]. Kultury otwarte wyróżnia:

---

[8] K. Obłój, *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. UW, Warszawa 1987, s. 4.

[9] R. Krupski, S. Stańczyk, *Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej*, w: *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, red. P. Wachowiak, Wyd. SGH, Warszawa 2008, s. 19-29.

[10] K. R. Popper, *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*, vol. 1 i 2, wyd. 6, Francke, Tübingen 1980.

[11] S. Boerner, *Die Organization zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin 1994.

– zasada innowacji oraz nadziei,
– pluralizm – akceptacja wielości interesów, zróżnicowania interesów,
– równość szans w realizacji celów,
– indywidualizm, wolność jednostki, autonomia,
– tolerancja pozwalająca jednostce realizować swoje własne cele i ideały,
– uczenie się – możliwość aktywnego kształtowania swojego życia[12].

Podczas gdy tradycyjne kultury koncentrowały się na rolach odgrywanych przez ludzi, współczesne kultury koncentrują się na jakości więzi i dialogu między ludźmi. Paul Bate dokonuje w związku z tym rozróżnienia między kulturami wspólnoty i sieci[13]. Typologia ta może służyć do zrozumienia podstawowych różnic pomiędzy kulturą tradycyjnego przedsiębiorstwa i kulturą sieci międzyorganizacyjnych/ekosystemów.

W tradycyjnych kulturach „wspólnoty" podstawowe znaczenie ma izolacja od otoczenia osiągana dzięki silnej wewnętrznej integracji, silnej hierarchii, ograniczonym interakcjom i komunikacji oraz wyraźnie określonym miejscom i rolom każdego z członków. Kultura sieciowa jest natomiast otwarta, spontaniczna i woluntarystyczna. W kulturach sieciowych najważniejsze wzory kulturowe odnoszą się do wymiany idei między ludźmi i form negocjacji, a niepewność jest cechą stałą sytuacji społecznych. Członkowie kultury „wspólnoty" są przekonani o niewielkich możliwościach wpływu na otoczenie, które rozpatrują w kategoriach dominacji lub podporządkowania, natomiast reprezentanci kultury sieci widzą duże możliwości oddziaływania na rzeczywistość, a relacje społeczne opierają na zasadach konkurencji. Obie kultury różnią się też pod względem stosowanego stylu kierowania. W kulturze „wspólnoty" stosowany jest zazwyczaj styl racjonalny (stosowanie ogólnych zasad, reguł) lub hierarchiczny (długotrwałe zbieranie informacji, analiza, poszukiwanie optymalnych rozwiązań), natomiast w kulturze „sieci" stosowany jest styl rozwojowy (niekonwencjonalne pomysły i dynamiczna analiza danych) lub konsensualny (ciągła interakcja z ludźmi i traktowanie indywidualnych przypadków jako ważniejsze od ogólnych reguł)[14]. Dodatkowo w kulturze „wspólnoty" istnieje system formalnej kontroli i nadzoru kierowniczego, podczas gdy w sieciowych formach organizacyjnych możliwości te są ograniczone. W sytuacji ograniczonej możliwości formalnej kontroli i nadzoru kierowniczego w kulturze sieci podstawowego znaczenia nabiera kontrola klano-

[12] M. Hopej, M. Szeloch, R. Kamiński, *Globalizacja zarządzania a kultura organizacyjna*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej" nr 963, *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, Globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 143.

[13] P. Bate, *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving*, „Organizational Studies" 1984, nr 5, s. 43-66.

[14] R. E. Quinn, M. R. McGrath, *The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective*, w: *Organizational Culture*, red. A. Brown, Sage, London 1985, s. 317-320.

wa, oparta na wspólnych założeniach i wartościach kulturowych. Kultura sieci, która jest kulturą wysokiej tolerancji niepewności, jest znacznie słabsza od kultur tradycyjnych. Owa „słabość" wynikająca z połączenia wielu subkultur członków sieci daje jej jednak możliwości elastycznego działania.

Przytoczona charakterystyka nakreśla pożądany obraz wartości i norm wyróżniających kulturę sieci międzyorganizacyjnych/ekosystemów. Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię. Z punktu widzenia korzyści skali płynącej z komplementarnego wykorzystywania zasobów niematerialnych istotne byłoby kształtowanie kultury sieciowej sprzyjającej wiedzy[15]. Wartości i praktyki organizacyjne sprzyjające wiedzy sieci należałoby zacząć wymieniać od pięciu dyscyplin Petera M. Senge'a. Za pożądany wzorzec kulturowy można uznać zatem myślenie systemowe, tworzenie wspólnej wizji, zespołowe uczenie się, modele mentalne oraz mistrzostwo osobiste[16]. Podobną optykę kluczowych wartości sprzyjających wiedzy przedstawia Dave Ulrich[17].

Sieci międzyorganizacyjne/ekosystemy w sposób szczególny powinny podchodzić do problematyki kultury. Priorytetem powinna być kultura promująca uczenie się, zbudowana na zaufaniu, popieraniu innowacyjności, kreatywności, otwartości, pracy zespołowej czy kultywowaniu „odmiennych zdań". Ekosystemy biznesu wymagają takiej kultury, która sprzyja przeprowadzaniu zmian, a więc kultury wspomagającej i promującej poszerzanie wiedzy i jej ciągły rozwój. Ważne jest, by członkowie ekosystemu uznawali, cenili dzielenie się wiedzą i zrozumieli, jakie korzyści daje dzielenie się wiedzą zarówno każdemu z osobna, jak i dla całej organizacji.

## 3. Poziomy badań relacji międzyorganizacyjnych z perspektywy kultury organizacyjnej

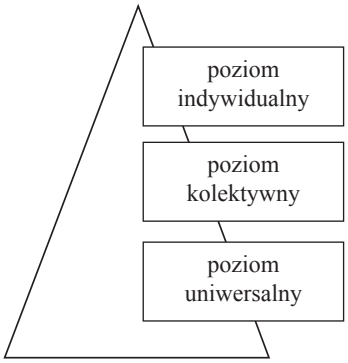
Zacznijmy od wyjaśnienia istotnej kwestii kulturowej, która jest dosyć swobodnie traktowana przez wielu badaczy, co prowadzi do błędów procedur badawczych (zarówno tych o charakterze analiz jakościowych, jak i obszernych, wielokulturowych badań statystycznych), a w konsekwencji błędów interpretacyjnych. Zagadnienie to niejednokrotnie podkreślał w swoich opracowaniach Geert Hofstede. Powszechnie znana definicja kultury organizacyjnej tego autora (jako zaprogramowanie umysłu) wymaga szerszego wyjaśnienia. Hofstede wyróżnia trzy poziomy zaprogramowania (rys. 1):

---

[15] E. Stańczyk-Hugiet, S. Stańczyk, *Strategia wiedzy – kultura wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie" 2007, nr 2(128), s. 97-113,

[16] P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, PWE, Warszawa 1998.

[17] D. Ulrich, *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, w: *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 217-221.




Rysunek 1. Poziomy zaprogramowania umysłowego według Geerta Hofstede

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

1. Poziom indywidualny – charakterystyczny dla jednostki, obejmuje jej osobowość. Jest to program unikatowy, ponieważ nie istnieją dwie identyczne osoby. Wpływ na indywidualność jednostek mają również w pewnym stopniu uwarunkowania genetyczne.

2. Poziom kolektywny – program wspólny dla poszczególnych grup społecznych, takich jak: narody, grupy regionalne, społeczność lokalna oraz przedstawiciele różnych zawodów i organizacji (grupy zawodowe i organizacyjne). Poziom ten jest wyuczony, nabyty, przekazywany nowym członkom przez zaawansowanych stażem, doświadczonych członków grupy. Poziom odpowiada za odrębność grupy względem otoczenia, jednocześnie integrując ją oraz identyfikując.

3. Poziom uniwersalny – obejmuje potrzeby, jakie mają wszyscy ludzie, a mianowicie potrzebę bezpieczeństwa, społeczną, uznania oraz samorealizacji. Prawdopodobnie potrzeby te są przekazywane genetycznie. Jest to program identyczny dla wszystkich ludzi.

Sposób programowania jest zatem podzielony na część wspólną dla grupy ludzi oraz część unikatową, odpowiadającą konkretnym osobom. Warto jednak pamiętać, że kulturę organizacyjną należy rozpatrywać na poziomie kolektywnego zaprogramowania umysłu[18], co oznacza program wspólny dla grup społecznych, który jest wyuczony, nabyty, przekazywany z pokolenia na pokolenie oraz sprzyja identyfikacji z grupą, zapewniając jej spójność i nie jest koherentny z unikatowym programem na poziomie indywidualnym[19].

[18] G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 267.
[19] S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 127.

Wyjaśniając podstawową nomenklaturę istotną dla tego opracowania, nie należy zapominać, że przedmiotem badań kultur narodowych i organizacyjnych, lokalnych, będą inne elementy. Innymi słowy relacje międzyorganizacyjne dotyczące organizacji uwarunkowanych jedną kulturą narodową należy rozważać na innym poziomie kulturowym aniżeli relacje między organizacjami wielonarodowymi.

Oczywiście najłatwiej jest przeprowadzić badania kulturowe ze względu na zewnętrzne przejawy kultury organizacyjnej (artefakty). Przejawy kultury organizacji mogą służyć jako parametry różnic kulturowych w organizacji i między organizacjami, ponieważ w pewnym sensie dostarczają informacji o mniej widocznych wartościach, lecz wnioskowanie o kulturze z jej przejawów może być bardzo ryzykowne. Istoty kultury organizacji nie można poznać bez identyfikacji jej wewnętrznych elementów, a mianowicie wartości organizacyjnych[20]. Liczne badania wykazują jednak, że członkowie różnych organizacji różnią się głównie pod względem praktyk, a nie pod względem wartości (przy założeniu, że porównujemy osoby o podobnych charakterystykach)[21]. Na poziomie narodu zależność wartości i praktyk jest odwrotna do tej, jaka występuje na poziomie organizacji. Różnice pojawiają się głównie w sferze wartości, a tylko w nieznacznym stopniu w sferze praktyk. G. Hofstede twierdzi, że trzonem kultury organizacji w danym kraju jest poczucie wspólnoty codziennych praktyk, a nie wspólne wszystkim wartości. Wniosek ten wynika z tego, że wartości członków organizacji zależą głównie od czynników zewnętrznych – kultury narodowej, a nie od przynależności organizacyjnej jako takiej. Warto więc pamiętać, że w przypadku kultur organizacyjnych w danym kraju bardziej właściwe jest badanie różnic kulturowych pod względem poczucia wspólnoty codziennych praktyk, podczas gdy zupełnie bezcelowe jest przeprowadzanie analizy kulturowej na poziomie międzynarodowym ze względu na dominujące wartości kulturowe.

Zarówno wartości, jak i praktyki mogą też posłużyć kompleksowo do opisu typu danej kultury, ale w jednym i drugim przypadku odgrywają zupełnie inne role. Wartości wyrażają wyobrażenia o tym, co jest ważne i pożądane w indywidualnym i grupowym zachowaniu. O ile wartości wskazują, co powinno być, w odróżnieniu od tego, co jest, o tyle praktyki odzwierciedlają przestrzegane, powszechne zachowania.

W świetle przedstawionych faktów można domniemywać, że na poziomie międzynarodowych analiz wartości kultury ekosystemu zmierzają w kierunku większego indywidualizmu, większej tolerancji niepewności, pewnych atrybutów kobiecości (takich jak kreatywność, twórczość, budowanie zaufania) oraz męskości (w zakresie gotowości ponoszenia ryzyka, nastawienia na sukces, dynamiki

[20] Ibidem, s. 105.

[21] G. Hofstede, op. cit., s. 268, 277-278.

i samodzielności). Nie oznacza to oczywiście homogeniczności ekosystemów pod względem kulturowym, bowiem poziom tych wymiarów i ich proporcje będą i powinny być różne, chociażby ze względu na aspekt konieczności wyróżniania się. Jak już wiemy, sama istota wartości kulturowych sugeruje, że jest to tylko pewien ogólny zarys, pożądana tendencja czy raczej kierunek kształtowania kultur sieci. Wydaje się, iż praktyki organizacyjne będą jednak bardziej właściwe do szczegółowych analiz ekosystemów biznesu, ukazując ich odrębność czy raczej unikalną tożsamość w danym kraju. Przedmiotem badań staną się tu takie wymiary, jak: poziom nastawienia na procedury lub/i na wyniki, poziom troski o pracownika lub/i na zadania, orientacja ekosystemu (lokalna czy kosmopolityczna, wewnętrzna lub zewnętrzna) czy poziom kontroli. Niestety analiza jakościowa nie pozwala w tym zakresie określić pewnego kierunku praktyk sprzyjających relacjom międzyorganizacyjnym, a nawet nie jest to możliwe, bowiem ich kombinacja będzie determinowana wieloma uwarunkowaniami kontekstowymi.

Tabela 1. Referencyjne typy kultury organizacyjnej

| Typ kultury | Istota kultury (badania refrencyjne) |
|---|---|
| Adaptacyjna kultura zorientowana zewnętrznie | Znaczenie mają wartości odnoszące się do pozycjonowania zewnętrznego oraz reaktywność na zmiany zewnętrzne (Gordon i DiTomaso, 1992; Ogbonna i Harris, 2000). |
| Kultura otwartych praktyk | Otwarte praktyki są otwarte na otaczającą rzeczywistość i transformowane w reakcji na nią. Praktyki zamknięte są projekcją własnej koncepcji rzeczywistości i nie upatrują konieczności kwestionowania (Collier, 1998). |
| Kultura konstruktywna | Charakteryzowana przez normy organizacyjne odnoszące się do osiągnięć i motywacji, indywidualizmu i samorealizacji oraz postawy humanistycznej i wspierającej. Wspierają interakcje i podejście do zadań, które umożliwiają zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu (Aarons i Sawitzky, 2006; Cooke i Szumal, 2000). |
| Kultura rozwojowa | Zaczerpnięta z koncepcji wartości konkurujących. Procesy są kreatywne i adaptacyjne. Lider podejmuje ryzyko i jest innowatorem, a członków wiąże przedsiębiorczość. Nacisk położony na innowacje (Mannion 2005). |

Źródło: opracowanie na podstawie: P. Fay, P. E. Mitchell, *Organizational culture, intersectoral collaboration and mental health care*, „Journal of Health Organization and Management" 2012, vol. 26, nr 1, s. 32.

Jak już wcześniej wspomniano, innym sposobem analiz kulturowych jest identyfikacja typów kultur. Typologizowanie kultury organizacyjnej i różnorodność wartości i praktyk ma wymiar użyteczności dla teoretyzowania odnośnie do wyjaśnienia, dlaczego i jak kultura organizacyjna może wpływać na współpracę międzyorganizacyjną.

Po pierwsze, organizacje o określonej kulturze organizacyjnej mogą być bardziej zainteresowane współpracą międzyorganizacyjną. Wiele typów kultury or-

ganizacyjnej identyfikowanych w literaturze przedmiotu można powiązać z tendencjami do uwzględniania współpracy i w związku z tym nowe role i praktyki mogą stać się niezbędne (tab. 1).

Po drugie, organizacje, które przynależą do określonego typu kultury, mogą z większym prawdopodobieństwem wchodzić w układy współpracy i efektywnie tę współpracę realizować z organizacjami, które wyróżnia ten sam typ kultury.

Po trzecie, organizacje, które pochodzą z odmiennych kultur, mogą podejmować współpracę, jeśli jest ona zgodna z podzielanymi wartościami.

Ekosystem biznesu pozostawia wiele otwartych ścieżek badawczych na gruncie nurtu kulturowego.

## 4. W kierunku norm relacyjnych

Transformacja kultur organizacyjnych jest wyzwaniem, z którym konfrontują się organizacje, zwłaszcza w sytuacji uwikłania w relacje międzyorganizacyjne. Ważnym składnikiem kultury organizacyjnej w kontekście uwikłania w relacje stają się normy relacyjne.

Norma to zasada postępowania lub dyrektywa wyznaczająca obowiązek określonego zachowania się w określonej sytuacji przez odwołanie się do odpowiednich wartości. Normy wynikają z przyjętego systemu wartości, ale w przeciwieństwie do wartości są to zazwyczaj wyraźnie określone w środowisku pracowniczym powinności, nakazy, zakazy i wskazania. Normy wyrażają praktyczne sposoby realizacji przyjętych wartości. Określają, co wolno, a czego nie wolno, do czego należy dążyć, a czego unikać, a co najważniejsze – określają, w jaki sposób należy to robić. Aby wartość stała się normą dla systemu społecznego, musi zostać wyraźnie sformułowana, ze szczególnym odniesieniem do zachowania, mającego istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Normy są standardami wartości, które obowiązują w obrębie danej grupy (ludzi będących w bezpośrednim kontakcie) lub kategorii ludzi (ludzi, którzy mając cechy wspólne, nie muszą mieć bezpośrednich kontaktów)[22]. Może się pojawić wątpliwość, co odróżnia normy od praktyk organizacyjnych. Po pierwsze, przyjęte normy nie zawsze oznaczają ich przestrzeganie. Po drugie, normy mają podobny badawczo wymiar ogólności jak wartości organizacyjne, zatem mogą być użyteczne na poziomie analiz relacji międzyorganizacyjnych ponad granicami.

Normy relacyjne przejawiają się w określonych oczekiwaniach podmiotów w procesie wymiany (relacji). Najczęściej w badaniach norm relacyjnych przywołuje się zestaw norm wypracowanych przez Iana R. Macneila, który wskazuje na: integralność, wzajemność, realizację planów, zgodność, solidarność, powiązanie, ograniczanie władzy, elastyczność, harmonizację społeczną oraz trafność środ-

[22] G. Hofstede, op. cit., s. 45.

ków[23]. Teoria I. R. Macneila obejmuje wzorce i normy stanowiące listę kontrolną, na podstawie której możliwe staje się wyizolowanie elementów związanych z relacjami, mogących wpływać na relacje w sposób znaczący[24].

Normy relacyjne mają wpływ na inicjowanie, tworzenie, utrzymywanie i rozwijanie relacji i z tego względu stanowią główny punkt zainteresowania w badaniach relacji międzyorganizacyjnych. Można sądzić, że wzorzec kulturowy zależy w tym kontekście od relacji, w jakich pozostają organizacje[25]. Gdy dwie organizacje pozostają w interakcji, kształtowane są nowe, specyficzne normy relacyjne. Są one specyficzne dla danej relacji i stanowią rezultat budowania zaufania między organizacjami.

Wymiana między organizacjami ma charakter relacyjny lub dyskretny, a normy relacyjne właściwe dla wymiany relacyjnej nie są odbiciem norm charakterystycznych dla wymiany dyskretnej. Na tym tle jawi się konieczność zidentyfikowania norm relacyjnych w różnych rodzajach wymiany międzyorganizacyjnej oraz testowanie ich wpływu na jakość relacji i w konsekwencji na efekty uzyskiwane przez podmioty uwikłane w relacje.

Niemniej można przypuszczać, że normy relacyjne stają się kluczowym elementem kultury wpływającym na orientację relacyjną i ostatecznie determinującym efektywność relacji. Skłonność organizacji do nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych warunkowana jest w efekcie normami relacyjnymi. Dużą rolę w tym względzie odgrywają uwarunkowania sytuacyjne, które mogą przyczynić się do ignorowania norm i praktyk organizacyjnych w celu uzyskiwania temporalnych, ale i długookresowych korzyści.

Normy relacyjne odzwierciedlają się w taktyce i systemach kontroli. Cechuje je określony horyzont czasu, jak również uzyskiwane korzyści. Na podstawie wyników badań zamieszczonych w tabeli 2 można wnioskować, że jakość norm relacyjnych przekłada się na zachowania uczestników relacji. Normy relacyjne wysokiej jakości należy postrzegać jako prowadzące do poszukiwania obustronnych korzyści. W efekcie stanowią o zawiązywaniu relacji koopetycji. Z kolei normy relacyjne, które charakteryzuje niska jakość, są specyficzne dla relacji konkurencji i poszukiwania własnych korzyści kosztem pozostałych uczestników relacji. Sytuacja pośrednia, normy relacyjne średniej jakości, oznacza sytuacyjne podejście do relacji. Gdy w relacji dostrzegamy możliwości uzyskania korzyści kosztem innych, to taka relacja jest korzystna. Podobnie gdy widzimy możliwości

[23] I. R. Macneil, *Values in Contract: Internal and External*, „Northwestern University Law Review" 1983, vol. 78, nr 2, s. 340-418.

[24] I. R. Macneil, *Relational Contract Theory: Challenges and Queries*, „Northwestern University Law Review" 2000, vol. 94, nr 3, s. 877-907.

[25] Szerzej: S. Stańczyk, *Cykl życia kultury organizacyjnej*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstwa – czego nauczył nas kryzys?*, red. J. Skalik, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 128, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 611.

Tabela 2. Normy relacyjne – atrybuty

| Jakość norm relacyjnych | Taktyki | Kontrola | Horyzont czasu | Sposób wymiany |
|---|---|---|---|---|
| Wysoka | gra o sumie dodatniej | kultura internalizuje cele | długi | wartość niematerialna |
| Średnia | sytuacyjne | system internalizuje cele | średni | kompensata materialna |
| Niska | gra o sumie zerowej | kontrakty eksternalizują cele | krótki | materialna kara |

Źródło: opracowanie na podstawie: E.Y.Y. Hui, A.H.C. Tsang, *The inter-organizational relationship in a multi-contractor business network*, „China Journal of Quality in Maintenance Engineering" 2006, vol. 12, nr 3, s. 262.

uzyskiwania korzyści, mimo że partner je również osiągnie, to relacja oceniana jest pozytywnie.

Relacje między organizacjami występują i są podtrzymywane tylko wówczas, gdy dostrzega się w nich korzyści (choć są wyjątki). Zaufanie i władza to główne mechanizmy tworzące płaszczyznę dla interakcji. Relacje zmieniają się w czasie. Ewoluują wraz z postrzeganiem zakresu ich wzajemności oraz zaufania. Sumeer F. Gupta i in. przewrotnie stawiają problem, pytając, co jest pierwsze: jajko czy kura? Czy normy relacyjne budują zaufanie, czy może to właśnie zaufanie pozwala na formowanie norm relacyjnych. Osadzając prowadzone badania w kontekście kulturowym, stwierdzają, że sytuacja jest odmienna w różnych kulturach[26]. Problem dodatkowo komplikuje się, gdy w relacje wchodzą organizacje wielokulturowe. Pewne jest jednak (na podstawie przytoczonych badań oraz wielu innych), że prowadzenie dociekań i poszukiwanie prawdy w badaniu norm relacyjnych wymaga uwzględniania aspektów zaufania.

Warto dodać, że normy relacyjne odzwierciedlają podzielane oczekiwania stron relacji i z tego względu konieczne staje się badanie takich norm w podmiotach wchodzących w relacje.

O tym, jak ważne jest dziś dla przetrwania biznesu wchodzenie w relacje międzyorganizacyjne, świadczy prowadzenie badań i próby sprecyzowania kompetencji międzyorganizacyjnych. W perspektywie ekosystemu identyfikowana jest na przykład kategoria kompetencji koewolucji międzyorganizacyjnej. Jest ona rozumiana jako zdolność do realizowania takich działań we współpracy między organizacjami, które bazują na wymianie, dzieleniu, rozwoju i doskonaleniu produktów, usług lub technologii w celu osiągania wzajemnych korzyści.

[26] S.F. Gupta, K. Eibel-Spanyi, E.R. Caddotte, J.B. Mosca, *Trust As A Precursor Or Outcome Of Relational Norm Development: A Cross-Cultural Comparison Of US And Hungarian Managers*, „International Business & Economics Research Journal" 2011, vol. 10, nr 3.

Kompetencja koewolucji międzyorganizacyjnej ujmuje zdolności absorpcyjne (zdolności do asymilowania, identyfikowania, przekształcania i wykorzystywania informacji z otoczenia, w szczególności od partnerów), zdolności koordynacyjne (zdolności do budowania kanałów komunikacyjnych z innymi organizacjami bogatych w wiedzę) oraz zdolności relacyjne (wzmacnianie wymiany wiedzy poza granice organizacji), które w sumie są źródłem wiedzy eksperckiej i wzmacniają interakcje lateralne[27].

Z tego względu międzyorganizacyjne zdolności absorpcyjne uwarunkowane są posiadaniem takich partnerów w relacji współpracy, którzy dysponują odpowiednią wiedzą, co pozwala na dzielenie się nią i w efekcie prowadzi do wartości. Zdolności koordynacyjne mają raczej charakter endogeniczny i powiązane są z zadaniami i działaniami wewnątrz organizacji. Z kolei zdolności relacyjne odnoszą się do integrowania specyficznej i cichej wiedzy z tą posiadaną przez partnerów. Organizacje, które mają zdolności relacyjne, prawdopodobnie są w stanie budować silne i efektywne relacje międzyorganizacyjne.

## Zakończenie

Na koniec rozważań można zadać kilka pytań wymagających ugruntowania empirycznego. Lokując wątpliwości na bardziej ogólnym poziomie, można zapytać, czy aspekt kulturowy jest właściwie istotnym czynnikiem, dlaczego organizacje rozwijają relacje sieci? Jeśli można wnioskować *a priori* o wartościach służących relacjom współpracy, to jakie są rzeczywiste praktyki organizacyjne podmiotów sieci? Czy podłożem relacji współpracy nie jest przypadkiem wzajemne przyciąganie się kultury o podobnych parametrach wartości, norm, a nawet praktyk organizacyjnych? A może to właśnie odmienne kultury przyciągają się, przyczyniając się do tworzenia ekosystemów?

W odniesieniu do podobieństw i różnic kulturowych warto przytoczyć zagadnienie hipotezy bliskości. Koncepcje bliskości, czyli organizacyjne wymiary bliskości, stają się jednym z istotnych kierunków badań w zakresie relacji współpracy organizacji. Bliskość organizacji jest szczególnie ważna dla skuteczności i wydajności procesów tworzenia wiedzy, wymiany i absorpcji wiedzy. Pomimo jej wpływu na wzrost, jakość i treść relacji międzyorganizacyjnych, dotychczas nie została zbadana w sposób holistyczny[28]. Bliskość międzyorganizacyjna, rozumiana jako podobieństwo atrybutów organizacji, jest jednak traktowana jako zwiększająca prawdopodobieństwo zawiązania współpracy, efektywności wię-

[27] H.T. Tsou, J.S. Chen, *The influence of interfirm codevelopment competency on e-service innovation*, „Information & Management" 2012, nr 49, s. 177-189.

[28] P. Klimas, *Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 260, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 195-205.

zi międzyorganizacyjnych oraz skuteczności współdziałania[29]. Jednak powyżej pewnego poziomu bliskości dalsze zbliżanie wywołuje skutki odwrotne do zamierzonych (paradoks bliskości). Zjawisko to może zatem sugerować różnorodność kulturową jako pożądaną z punktu widzenia ekosystemów.

Różnice kulturowe wpływają na społeczną integrację, potencjalne zdolności absorpcyjne oraz komplementarność zdolności. Różnice kulturowe mogą być jednak potencjalnie źródłem korzyści, np. ze względu na transfer zdolności. Normą, a zarazem praktyką ekosystemów będzie w tym przypadku zaufanie. Pojawia się tu z kolei pytanie o rodzaj zaufania. Czy jest to zaufanie wobec konkretnych osób (osobiste), czy wobec całych organizacji (instytucjonalne), czy może zaufanie komercyjne do produktów, czy technologiczne, do systemów technicznych?[30] Rola zaufania dla tworzenia relacji sieci jest kolejnym problemem badawczym wartym podjęcia w celu zrozumienia kulturowych aspektów relacji współpracy.

Warto podkreślić, posługując się Porterowskim terminem, że ugrzęźnięcie w relacjach określonego rodzaju, tak jak ugrzęźnięcie w określonej kulturze organizacyjnej, może prowadzić i prowadzi – jak wskazują badania – do dysfunkcjonalności. Ciemna strona różnic kulturowych jest ekstensywnie dyskutowana w literaturze, zwłaszcza w badaniach aliansów, akwizycji. Z kolei Erin Anderson i Sandy D. Jap[31] zaobserwowali wyjątkową prawidłowość w odniesieniu do relacji, która wyraża się w tym, że „relacje, które wydają się być silne, często są najbardziej narażone na destrukcję, której siły spokojnie klarują się pod powierzchnią relacji". Zjawisko to nazywane jest ciemną stroną relacji (*dark side of relations*).

## Literatura

Adner R., Kapoor R., *Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations*, „Strategic Management Journal" 2010, vol. 31, nr 3.

Anderson E., Jap S.D., *The dark side of close relationships*, „MIT Sloan Management Review" 2005, vol. 46, nr 3.

Bate P., *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving*, „Organizational Studies" 1984, nr 5.

Boerner S., *Die Organization zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin 1994.

Boschma R.A., *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*, „Regional Studies" 2005, vol. 39, nr 1.

[29] R.A. Boschma, *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*, „Regional Studies" 2005, vol. 39, nr 1, s. 61-74; W. Czakon, *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji" 2010, nr 9, s. 16-21.

[30] M. Czajkowska, *Rola zaufania we współczesnych organizacjach*, w: *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. Perspektywy i zagrożenia rozwoju*, red. W. Błaszczyk, Wyd. UŁ, Łódź 2006, s. 245-255.

[31] E. Anderson, S.D. Jap, *The dark side of close relationships*, „MIT Sloan Management Review" 2005, vol. 46, nr 3, s. 75.

Czajkowska M., *Rola zaufania we współczesnych organizacjach*, w: *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. Perspektywy i zagrożenia rozwoju*, Wyd. UŁ, Łódź 2006.
Czakon W., *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji" 2010, nr 9.
Eisenhardt K. M., Galunick D. Ch., *Coevolving? At last, a way to make synergies work*, „Harvard Business Review" 2000, January-February.
Fay P., Mitchell P. E., *Organizational culture, intersectoral collaboration and mental health care*, „Journal of Health Organization and Management" 2012, vol. 26, nr 1.
Gupta S. F., Eibel-Spanyi K., Caddotte E. R., Mosca J. B., *Trust As A Precursor Or Outcome Of Relational Norm Development: A Cross-Cultural Comparison Of US And Hungarian Managers*, „International Business & Economics Research Journal" 2011, vol. 10, nr 3.
Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
Hopej M., Szeloch M., Kamiński R., *Globalizacja zarządzania a kultura organizacyjna*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej" nr 963, *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, Globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
Hui E. Y. Y., Tsang A. H. C., *The inter-organizational relationship in a multi-contractor business network*, „China Journal of Quality in Maintenance Engineering" 2006, vol. 12, nr 3.
Iansiti M., Levien R., *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
Isenberg D. J., *How to start an entrepreneurial revolution*, „Harvard Business Review" 2010, vol. 88, nr 6.
Keating A., McLoughlin D., *The entrepreneurial imagination and the impact of context on the development of a new venture*, „Industrial Marketing Management" 2010, vol. 39, nr 6, s. 996-1009.
Klimas P., *Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 260, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
Krupski R., Stańczyk S., *Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej*, w: *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, red. P. Wachowiak, Wyd. SGH, Warszawa 2008.
Macneil I. R., *Values in Contract: Internal and External*, „Northwestern University Law Review" 1983, vol. 78, nr 2.
Macneil I. R., *Relational Contract Theory: Challenges and Queries*, „Northwestern University Law Review" 2000, vol. 94, nr 3.
Moore J. F., *Predators and prey: A new ecology of competition*, „Harvard Business Review" 1993, May-June.
Moore J. F., *The death of competition. Leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business, New York 1996.
Obłój K., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. UW, Warszawa 1987.
Quinn R. E., McGrath M. R., *The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective*, w: *Organizational Culture*, red. A. Brown, Sage, London 1985.
Popper K. R., *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*, vol. 1 i 2, wyd. 6, Francke, Tübingen 1980.
Senge P. M., *Piąta dyscyplina*, PWE, Warszawa 1998.
Stam W., *Industry event participation and network brokerage among entrepreneurial ventures*, „Journal of Management Studies" 2010, vol. 47, nr 4.
Stańczyk S., *Cykl życia kultury organizacyjnej*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstwa – czego nauczył nas kryzys?*, red. J. Skalik, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 128, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
Stańczyk-Hugiet E. I., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

Stańczyk-Hugiet E., Stańczyk S., *Strategia wiedzy – kultura wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie" 2007, nr 2(128).
Teece D., *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal" 2007, vol. 28, nr 13.
Tsou H.-T., Chen J.-S., *The influence of interfirm codevelopment competency on e-service innovation,* „Information & Management" 2012, nr 49.
Ulrich D., *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, w: *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
Wallin J., *Enhancing Competences in Business Ecosystems*, w: *A Focused Issue on Competence Perspectives on New Industry Dynamics (Research in Competence-Based Management)*, vol. 6, red. R. Sanchez, A. Heene, Emerald Group Publishing Limited 2012.

## The cultural context of inter-organizational relationships

***Abstract.*** *This paper considers inter-organizational relationships typical for business ecosystems in an organizational culture prospective. Business ecosystems are a category that increasingly appears in literature and research. Unfortunately, the cultural context is rarely used to explain business ecosystem activities, as well as their market position and development. It is therefore important to clarify the important cultural issues to ensure the correctness of the testing procedures in this regard. The authors of the article further specify issues related to the culture of relations at the organizational, National, and international level, as well as making an attempt to outline a vision of values and norms encouraging inter-organizational networks.*

***Keywords:*** *inter-organizational relationships, business ecosystems, organizational culture, relational norm*