

Jan Kreft, Krzysztof Leja

Koopetycja

w trzech odsłonach

Gdańsk 2020

PRZEWODNICZĄCY KOMITETU REDAKCYJNEGO
WYDAWNICTWA POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

Dariusz Mikielewicz

REDAKTOR PUBLIKACJI NAUKOWYCH

Michał Szydtowski

RECENZENCI

Grzegorz Baran

Rafał Maciąg

REDAKCJA JĘZYKOWA

Agnieszka Frankiewicz

PROJEKT OKŁADKI

Kaja Kreft

SKŁAD

Wioleta Lipska-Kamińska

Wydano za zgodą

Rektora Politechniki Gdańskiej

Oferta wydawnicza Politechniki Gdańskiej jest dostępna pod adresem
<https://www.sklep.pg.edu.pl>

Utwór nie może być powielany i rozpowszechniany, w jakiegokolwiek formie
i w jakikolwiek sposób, bez pisemnej zgody wydawcy

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2020

ISBN 978-83-7348-817-5

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

Wydanie I. Ark. wyd. 11,2, ark. druku 10, 229/1110

Druk i oprawa: Volumina.pl Daniel Krzanowski
ul. Księcia Witolda 7-9, 71-063 Szczecin, tel. 91 812 09 08

Spis treści

| | |
|--|----|
| Wstęp | 5 |
| ODSŁONA PIERWSZA. Koncepcja koopetycji w zarządzaniu | 9 |
| 1.1. Wprowadzenie | 9 |
| 1.2. Formy koopetycji | 17 |
| 1.3. Koopetycja jako miecz obosieczny | 20 |
| 1.4. Czynniki wpływające na podjęcie koopetycji oraz jej cele | 23 |
| 1.5. Dostęp do wiedzy | 27 |
| 1.6. Czynniki rozwoju i powodzenia koopetycji | 28 |
| 1.7. Koopetycja a problem elastyczności kultur organizacyjnych | 32 |
| 1.8. Rola zaufania w koopetycji | 36 |
| 1.9. Koopetycja a pycha liderów | 41 |
| 1.9.1. Źródła pychy | 43 |
| 1.9.2. Pycha a zarządzanie | 45 |
| 1.9.3. Ciemne i jasne strony pychy liderów | 49 |
| 1.10. Inne cechy osobowości a koopetycja | 51 |
| 1.11. Sugestie dalszych badań | 53 |
| ODSŁONA DRUGA. Koopetycja w mediach | 55 |
| 2.1. Wprowadzenie | 55 |
| 2.2. Koopetycja w mediach | 59 |
| 2.2.1. Koopetycja receptą na wyzwania strategiczne | 61 |
| 2.2.2. Koopetycja a konwergencja mediów | 63 |
| 2.2.3. Opór, etos i prestiż a koopetycja | 66 |
| 2.2.4. Koopetycja a ewolucja łańcucha wartości w mediach | 69 |
| 2.2.5. Czynniki koopetycji w internecie | 72 |
| 2.2.6. Platformy destrukcyjne | 73 |
| 2.2.7. Koopetycja a agregacja | 77 |
| 2.3. Studium przypadku koopetycji: Google News | 79 |
| 2.3.1. Asymetria relacji | 80 |
| 2.4. Studium przypadku koopetycji: Netflix | 83 |
| 2.4.1. Agregator producentem | 85 |

| | |
|---|-----|
| 2.4.2. Koopetycja Netflix–Disney | 91 |
| 2.4.3. Perspektywy strategiczne | 92 |
| 2.5. Podsumowanie | 94 |
| ODSŁONA TRZECIA. Koopetycja w polskich uczelniach | 97 |
| 3.1. Wprowadzenie | 97 |
| 3.2. Kilka danych statystycznych dotyczących polskiego szkolnictwa wyższego ... | 104 |
| 3.3. Aktywność publikacyjna – pozycja Polski w Unii Europejskiej | 105 |
| 3.4. Współpraca krajowa i międzynarodowa polskich uczelni – laureatów konkursu IDUB | 108 |
| 3.5. Studium przypadku koopetycji wybranych publicznych uczelni Trójmiasta | 118 |
| 3.5.1. Obraz statystyczny gdańskich publicznych uczelni akademickich | 118 |
| 3.5.2. Z historii gdańskich uczelni | 119 |
| 3.5.3. Efekty aktywności publikacyjnej gdańskich uczelni | 120 |
| 3.5.4. Efekty współpracy publikacyjnej gdańskich uczelni | 124 |
| 3.5.5. Ocena zdolności gdańskich uczelni do koopetycji w opinii rektorów .. | 128 |
| 3.5.6. Zamiast podsumowania rozdziału | 137 |
| Rekomendacje i konkluzje | 139 |
| Bibliografia | 141 |

Wstęp

W niedzielę 28 czerwca 1914 roku arcyksiążę Ferdynand, następca tronu Austro-Węgier, przybył pociągiem do Sarajewa. Powód jego wizyty był powszechnie znany – zakończenie manewrów wojskowe oraz... uczczenie rocznicy ślubu arcyksiążęcej pary.

Gdy kolumna aut wyruszyła sprzed dworca kolejowego, arcyksiążę poprosił o złożenie płóciennego dachu w swoim automobilu Gräf & Stift, rocznik 1910, z potężnym pięciolitrowym silnikiem o oszałamiającej mocy 32 KM. Czasy były niespokojne, ale raczej nikomu nie przyszło do głowy, by tej umiejętnie zarządzanej i zaplanowanej wyprawie położył kres jakiś poważniejszy incydent. Służby ochronne cechowały się profesjonalizmem, a sam mało lubiany arcyksiążę, był postacią nietuzinkową, podobnie jak jego małżonka, która choć – jak zaznaczali niechętni jej członkowie cesarskiego dworu – była „tylko hrabiną”, to wiernie trwała u boku męża, który wybierając ją za żonę podążył za głosem serca łamiąc wszelkie protokoły i konwenanse.

Kiedy pierwszy zamachowiec z organizacji Młoda Bośnia rzucił w kierunku samochodu arcyksięcia ręczny granat, ten odbił się od dachu i eksplodował nieopodal, raniąc grupkę osób. Nic dziwnego, że w tych okolicznościach postanowiono zmienić dalszy program wizyty i trasę przejazdu.

Na skrzyżowaniu jednej z głównych arterii miasta z ulicą Franciszka Józefa auto następcy tronu, trzęcąc w kawalkadzie, skręciło w prawo, po czym srodze skarcony szofer ostro zahamował i zaczął powoli cofać samochód. Wówczas doszło do niewiarygodnego zbiegu okoliczności. Oto bowiem automobil podjechał powoli do miejsca, gdzie stał kompletnie zaskoczony tym (nie)cudownym zrzędzeniem losu inny zamachowiec, 20-letni Gavrilo Princip, który z odległości kilku metrów nie mógł nie trafić, mierząc w arcyksięcia z pistoletu. Niezwykłość całej sytuacji polegała nie tylko na manewrze szofera, ale i na tym, że wprawdzie Princip planował zabójstwo następcy tronu, ale w zupełnie innym punkcie miasta i, po bezskutecznym oczekiwaniu, właśnie wracał zrezygnowany do swojej kwatery.

Zamach w Sarajewie był iskrą, która podpaliła Europę i jest zgodnie uznawany za bezpośrednią przyczynę I wojny światowej, która wywołała bezprecedensowy kryzys gospodarczy,

moralny, a także – jako efekt konfliktu zaborców – stanowiła zniszczenie marzeń Polaków – uwięczyło ją wszak powstanie II Rzeczypospolitej.

Wizyta arcyksięcia Ferdynanda nie została źle zaplanowana. To prawda, że zarządzanie ochroną nie było bez zarzutu, ale trudno je nazwać chaotycznym czy bałaganiarskim, by posłużyć się uprawnionymi kolokwializmami. Sam zamach stanowił klasyczne dzieło przypadku, a nie owoc misternie zaplanowanej i skrupulatnie przeprowadzonej akcji¹.

Przytaczamy tę krótką przypowieść nie bez powodu. Przede wszystkim mamy świadomość tego, że zarządzanie odwołuje się bardzo często do sztuki wojny. Obfituje w wojenną retorykę i wojskową terminologię oraz ducha walki, mobilizacji zasobów, a przede wszystkim cechuje się przekonaniem, że wystarczy dokonać stosownych zabiegów i wybrać odpowiednie narzędzia (teorie, modele), aby osiągnąć zamierzony cel.

W tym skrzętnie budowanym modelu racjonalizmów i determinizmów dostrzegamy jednak istotne rysy. Odwołujące się często do strategii wojennej zarządzanie strategiczne, a tym bardziej planowanie strategiczne nie tylko „nie lubią” przypadku, ale z trudem „tolerują” obecność takich czynników, jak na przykład cechy liderów czy wszystkie ułomności spiżowych bohaterów zaludniających zbiorową wyobraźnię (nie tylko w specjalistów zarządzania). W tradycji nauki o zarządzaniu powstały liczne koncepcje i teorie – od zarządzania ryzykiem po teorię chaosu – ale zazwyczaj przyjmuje się, że wykonanie planu ma zasadniczo przynosić pożądany skutek, a przyjęta strategia – oczekiwane owoce. Wystarczy zatem poznać rynek, zgromadzić odpowiednie zasoby, zdefiniować procesy i przyjąć stosowny plan działania.

Tymczasem generał Carl von Clausewitz, na którego ochoczo powołują się teoretycy i praktycy strategii zarządzania, docenił wszystko to, co jest związane z odpowiednim przygotowaniem i planowaniem, ale sformułował też fundamentalną przestrożę, którą można podsumować następująco: przed kampanią wszystko wygląda jasno i prosto, ale gdy dochodzi do wdrożenia strategii, wszystko się zmienia: psuje się pogoda, pada deszcz i artyleria nie jest w stanie przejść przez rozmokłe drogi, piechota gubi się w lasach, kawaleria jedzie w niewłaściwym kierunku, generał dostaje zawału serca, a w końcu gęsta mgła spowija pole bitwy².

Dlatego, doceniając znaczenie tego mało znanego ostrzeżenia, proponujemy refleksję polegającą na odstąpieniu od percepcji zarządzania z perspektywy deterministycznej oraz – metaforycznie – porzucenie nadziei Pierre’a Simona de Laplace’a pokładanej w Demonie – inteligencji, która potrafi zrozumieć wszystkie siły poruszające naturą.

W niniejszej książce wychodzimy poza paradygmat konfliktu rodem ze strategii wojennych. Skłaniamy się ku elastycznemu podejściu do zarządzania ujmowanego w warstwie teoretycznej w ramy zarządzania humanistycznego, rozumianego nie tylko jako dostrzeżenie roli i losu człowieka w organizacji, ale także jako nurt korzystający ze spuścizny wiedzy umożliwiającej osadzenie zjawisk i faktów w szerszym kontekście i patrzenie na wydarzenia

¹ Inspiracją przykładu był wykład prof. Normana Daviesa na temat roli przypadku w historii. Copernicus Center for Interdisciplinary Studies, Kraków, 5 kwietnia 2018.

² Strachan H. (2009). Carl von Clausewitz. O wojnie. Biografia. Warszawa.

i problemy z szerszej perspektywy, ze zrozumieniem uwarunkowań politycznych, historycznych i etycznych³.

Książka ta, poświęcona dynamicznie rozwijającemu kierunkowi badań nad osobliwym zjawiskiem, jakim jest kooperacja, czyli jednoczesne występowanie konkurowania i współpracy, oferuje wyprawę w nieoczywiste rejony zarządzania, w których wiedza ekspercka w ramach nurtu ekonomicznego spotyka się z poglądami humanistycznymi z ich uniwersalizmami ludzkich niedoskonałości, uparcie objawiających się w środowisku nieustępliwie dążącym do kwantyfikacji tego, co wydaje się niepoliczalne, a co ma znakomity wpływ nie tylko na każdy etap zarządzania strategicznego, ale też na jego skutki.

Proponujemy przerzucenie pomostu łączącego wiedzę płynącą z zarządzania interpretowanego w ramach analiz ilościowych i dorobek nauk, w których równoprawne miejsce zajmują humanistyczne „niepoliczalności” i „nieoczywistości”. W istocie więc proponujemy powrót do źródeł zarządzania w nurcie humanistycznym wytyczanym przez Maxa Webera i Eltona Mayo.

W kontekście badań nad kooperacją dostrzegamy, podkreślając ich znaczenie, czynniki zakłócające łańcuch zdarzeń/przypadków, wyróżniając, a wręcz wynosząc na pierwszy plan wolną wolę człowieka w zarządzaniu.

Jako pola swych obserwacji wybraliśmy dwa z pozoru odległe środowiska: szkolnictwo wyższe i media cyfrowe. Nieprzypadkowo – oba bowiem wymykają się łatwemu narzuceniu ram formalnych i w obu – to ich cecha nadrzędna – fundamentalną rolę pełnią liderzy formalni i nieformalni; to ich cechy i ich wpływ są przedmiotem szczególnego zainteresowania w tej publikacji. Oba środowiska cechują się tym, że podstawowe znaczenie ma w nich to, co przyjęto się określać zarządzaniem wiedzą. Obydwa są ekosystemami prymatu tworzenia wartości niematerialnych w organizacjach i oba cechuje ponadprzeciętny brak determinizmu.

Skupiając się na tych kwestiach, proponujemy określony porządek rozważań.

W odślonie pierwszej prezentujemy przegląd literatury światowej na temat kooperacji w zarządzaniu strategicznym organizacjami, bez względu na ich status prawny oraz zakres działalności. W monografii przyjmujemy, że kooperacja stanowi strategię wpisującą się w poszukiwanie nowego paradygmatu w zarządzaniu relacjami międzyorganizacyjnymi. Sukces kooperacji w znacznej mierze jest uzależniony od umiejętności budowania relacji pomiędzy organizacjami, które jednocześnie konkurują i współpracują. Podkreślamy zalety i wady kooperacji jako narzędzia współpracy pomiędzy konkurentami. Dostrzegamy znaczenie elastyczności struktur i kultur organizacyjnych dla powodzenia międzyorganizacyjnych więzi kooperacyjnych. Wskazujemy na szczególną rolę liderów w kooperacji, koncentrując się na znaczeniu pychy liderów, którzy podejmują się tworzenia więzi kooperacyjnych.

W odślonie drugiej odnosimy koncepcję kooperacji do mediów, zastanawiając się nad tym, czy jest to recepta na stające przed nimi wyzwania strategiczne. Pokazujemy ewolucję łańcucha wartości w mediach, a także czynniki kooperacji w internecie. Próbuje także

³ Gagliardi P., Czarniawska B. (2006). A guide for readers. Management education and humanities. London; 14.

znaleźć odpowiedź na pytanie, czy kooperacja sprzyja agregacji mediów. Zwieńczeniem tej odsłony są dwa studia przypadków, których aktorami są Google News i Netflix. Bardzo pomocne jest tu długoletnie doświadczenie aktywności zawodowej w mediach jednego spośród autorów niniejszej książki, gdyż pozwala spojrzeć na kooperację „od kuchni”.

Odsłona trzecia poświęcona jest rozważaniom nad kooperacją w instytucjach akademickich. Składa się ona z trzech części. W pierwszej przedstawiamy uwarunkowania i kontekst kooperacji w uczelniach. Drugą poświęcamy efektom współpracy publikacyjnej uczelni, które zostały docenione w konkursie Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza, organizowanym w 2019 roku przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, na tle pozycji polskich uczelni w Unii Europejskiej. Trzecią część rozdziału odnosimy do trzech największych gdańskich uczelni publicznych, prezentując ich aktywność publikacyjną oraz efekty współpracy naukowej. Rozdział ten kończy ocena zdolności wybranych uczelni do kooperacji w opinii ich liderów – rektorów, z którymi przeprowadzono wywiady.

Ostatnią część monografii stanowią rekomendacje i konkluzje.

Podziękowania

Autorzy dziękują Panu Profesorowi Marcinowi Gruchale – rektorowi Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, Panu Profesorowi Jerzemu Gwizdale – rektorowi Uniwersytetu Gdańskiego i śp. Panu Profesorowi Jackowi Namieśnikowi – rektorowi Politechniki Gdańskiej w latach 2016–2019 za wyrażenie zgody na przeprowadzenie wywiadów w czasie, gdy uczelnie były zaabsorbowane w głównej mierze wdrażaniem zmian wynikających z nowych regulacji ustawowych. Przeprowadzone na przełomie 2018 i 2019 roku wywiady pozwoliły lepiej zrozumieć intencje rektorów współpracujących i konkurujących gdańskich uczelni.