

Jan STACHOWICZ  
Agata STACHOWICZ-STANUSCH  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu

## **KLASTRY – WSPÓŁCZESNĄ I PRZYSZŁOŚCIOWĄ FORMĄ ORGANIZACJI POTĘGUJĄCEJ WIEDZĘ I WARTOŚCI**

**Streszczenie.** Poddano pod dyskusję tezę, iż procesy organizowania klastrów, jako skupiska lokalnych organizacji, syntetyzujących walory struktur sieci społecznych oraz uświadomionej konieczności organizowania działalności ludzi, z uwzględnieniem etycznych wyzwań i uwarunkowań, są: *szczególnym – laboratoryjnym przypadkiem – wzorcem zmian dla zarządzania* współczesnymi organizacjami. Zaprezentowano koncepcję zarządzania rozwojem procesów organizowania klastrów. Dla potrzeb diskutowanych tez sformułowano nowe, rozwinięte koncepcje rozumienia: kapitału społecznego, budowy zaufania.

**Słowa kluczowe:** klastry, kapitał intelektualny, kapitał społeczny, zaufanie

## **CLUSTERS – A CONTEMPORARY AND FUTURE FORM OF AN ORGANIZATION INTENSIFYING KNOWLEDGE AND VALUES**

**Summary.** In the paper there is discussed the thesis that processes of cluster organizing are *the special laboratory case – the pattern of changes for management* of contemporary organizations. Clusters are perceived here as aggregation of local organizations that synthesizes both advantages of social networks' structures as well as the requirement for organizing human activity with ethical challenges and conditions taken into account. There is presented a concept of managing the development of clustering processes. For the needs of theses discussed in the paper, there were formulated new, enhanced concepts for considering phenomena of social capital and trust constructing.

**Keywords:** clusters, intellectual capital, social capital, trust

## 1. Wprowadzenie

**Klastry** – to nowa forma organizowania działalności gospodarczej, społecznej, która w latach ostatnich zrobiła niebywałą karierę w praktyce zarządzania, to kategoria po wielokroć dyskutowana w publicystyce. Jesteśmy wręcz bombardowani ciągłymi doniesieniami o organizowaniu (często administracyjnymi decyzjami – sic!) kolejnych klastrów; organizowane są różnego typu konferencje, seminaria naukowe poświęcone tej problematyce; wiele organizacji doradztwa organizacyjnego swoją egzystencję zawdzięcza wręcz warsztatom, konsultacjom dla „profesjonalnego podpowiadania”, jak organizować? jak rozwijać klastry? itp.

Gdzie tkwi to szczególne zainteresowanie tą niewątpliwie współczesną formą organizowania działalności ludzi? Otóż, głównie w przemyśle, ale nie tylko, bo także w działalności publicznej i badawczo-rozwojowej.

Odpowiedzi należy szukać tam, gdzie tkwią źródła wszelkich odpowiedzi złożonych starań dla ich pozyskania. Mianowicie: w praktykowaniu zarządzania. Otóż, nietrudno uzasadnić, iż zaistniały, i że zostały uświadomione, określone potrzeby, jako wyzwania procesów rozwojowych organizowania gospodarczych i społecznych, które praktyka zarządzania podjęła i rozwiązuje w zgodzie z prakseologicznymi kryteriami oraz zasadami; a które to zasady i kryteria oraz metody na ich bazie tworzone okazują się być niewystarczające dla skutecznego, efektywnego i społecznie odpowiedzialnego rozwiązywania tych potrzeb i wyzwań praktyki.

Uświadomiono konieczność, którą podjęto w praktykowaniu zarządzania, iż: umiejętności oraz potrzeby ludzkie dla **współpracy** są nie mniej ważne niż umiejętności i potrzeby konkurowania; dalej, że dla rozwoju współpracy i współdziałania konieczne jest budowanie wzajemnego zaufania między ludźmi i organizacjami, podejmującymi wspólne przedsięwzięcia; dalej, że te relacje społeczne oparte na zaufaniu wymagają wiarygodności partnerów. Dalej, uświadomiono sobie, iż nowe struktury organizowania działalności gospodarczej i społecznej nie tylko winny wykorzystywać lokalne zasoby i kapitały, szczególnie promujące określone działalności w danym regionie, w określonej społeczności lokalnej, ale winny twórczo wykorzystywać lokalne potencjały kreatywności, innowacyjności oraz lokalne struktury relacji społecznych (relacji ukierunkowanych, rozwijających współpracę). Okazuje się, że klastry, w ich formach na nowo strategicznie przemysłanych i na nowo organizowanych, w stosunku do już powszechnie od dłuższego czasu rozwijanych w świecie klastrów technologicznych i przemysłowych, to właśnie te nowe odpowiedzi praktyki zarządzania na współczesne problemy organizowania działalności ludzi.

Choć historycznie kształtowane, różne od klastrów, organizacyjne formy współpracy „małych” przedsiębiorców, rzemieślników, spółdzielców, członków kas oszczędnościowych itd. spełniały i wypełniają nieźle swoje misje i cele, specyfika i oryginalność klastrów jako współczesnych form organizacyjnych świadomie wykorzystujących walory współpracy polega na tym, iż formy te organizują **współpracę organizacji** (nie tyle pojedynczych jednostek, ale również małych i średnich przedsiębiorstw, wielkich przedsiębiorstw) – pozytywnych efektów współpracy poszukuje się organizując różne formy aliansów.

Potęga konkurencji wielkich korporacji, ich siła w stosunku do instytucji państwa nie pomaga szlachetnym ideom organizowania się dla podejmowania wspólnych przedsięwzięć gospodarczych, społecznych. Jednak świadomość ludzi, iż wspólnie łatwiej organizować wypełnienie własnych potrzeb, łatwiej przeciwstawiać się wielkim, a jakże często nieetycznie zachowujących się korporacji przemysłowych, handlowych, a jak uczy dobitnie doświadczenie ostatnich lat, finansowych „podtrzymuje” wysiłki i prace dla tych wspólnych przedsięwzięć. I właśnie ta świadomość – przekonanie – wiedza nabyta doświadczeniem, że współpracując można skutecznie, efektywnie i etycznie rozwiązywać wspólne świadome cele społeczności lokalnych, to główny czynnik kapitalizujący zasoby materialne, organizacyjne skupione w określonej gminie, mieście, metropolii.

Na wstępie pragniemy zwrócić uwagę na uwarunkowania praktyki zarządzania, które ukształtowały i kształtują procesy formułowania się i rozwoju koncepcji organizowania klastrów.

*Po pierwsze*, praktykowanie zarządzania strategiami rozwojowymi organizacji drogami wykorzystywania zdolności ludzi do konkurowania – jako podstaw dla uzyskania określonych korzyści i przewag konkurencyjnych (tworzenia i utrzymania przewag konkurencyjnych organizacji jako ich strategii rozwojowych) okazało się zawodne. Niech zaświadczą o tym powszechnie dyskutowane przyczyny aktualnie nam doskwierających kryzysów finansowych. Uznawane wagi i konieczności współpracy jednostek w zespołach wspólnie oraz innowacyjnie rozwiązujących problemy organizacyjne<sup>1</sup> uznanie wagi i roli sieci aliansów przedsiębiorstw, korporacji; uznanie wagi i roli prowadzenia strategii konsensusów politycznych opracowywanych w ramach oficjalnych (a częściej nieoficjalnych) spotkań (patrz: przykłady nieoficjalnych rozmów przywódców krajów strefy Euro dla wypracowywania rozwiązań ostrych problemów sektora finansowego) to wyraziste

---

<sup>1</sup> Świadczy o tym waga rozwiązywania współcześnie ostrych problemów organizacyjnych, zarówno na poziomie wielkich korporacji międzynarodowych (np. problemy kształtowania relacji społecznych tych korporacji z interesariuszami regionalnymi), małych i średnich przedsiębiorstw (np. problemy budowania i rozwoju klastrów jako celowych sieci społecznych), a także na poziomie regionu gospodarczego (np. problemy racjonalizacji procesów poznawczych we wspomnianych klastrach przedsiębiorstw kształtujących aktywność lokalnych społeczności). Patrz: Stachowicz J.: Presja innowacji w zarządzaniu; w kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego zarządzania. Referat wygłoszony na konferencji pt.: Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, cz. II. GWSH, Katowice, 6-7 listopada 2008.

i klarowne potwierdzenie tezy o konieczności dominacji współpracy między ludźmi i organizacjami oraz jednostkami w organizacjach nad działaniami, nad przedsięwzięciami opartymi na konfrontacji.

Przez lata – w czasach masowej produkcji – wystarczały innowacje zarządcze<sup>2</sup> dla podtrzymania ciągłości, skuteczności i efektywności procesów produkcyjnych; te innowacje organizacyjne świadczyły o postępie w organizacji procesów produkcyjnych, w gospodarce i w organizacjach sektora publicznego. A tymczasem udane praktyki, jak:

- a) uzyskanie i utrzymanie, poprzez wsparcie instytucji lokalnych, oraz centrów naukowych – uniwersytetów itd.; przewag konkurencyjnych w określonym sektorze rynku (np. modne wyroby galanterijne – klastry północnych Włoch – opłacana i promowana produkcja żywności ekologicznej – klastry zdrowej żywności – atrakcyjne usługi turystyczne – klastry turystyczne itd.);
- b) organizowanie centrów naukowo-innowacyjnych wokół dużych ośrodków naukowych (klastry wiedzy w Dolinie Krzemowej – USA);
- c) opanowanie, wdrożenie do praktyki oraz komercjalizacja i rozwój innowacyjnych produktów i technologii (parki naukowo-technologiczne);
- d) podejmowanie złożonych przedsięwzięć publicznych (klastry kreatywne);
- e) projektowanie, realizacja i utrzymanie dużych inwestycji strukturalnych;
- f) podejmowanie i rozwiązywanie przedsięwzięć z obszaru wielkich reform sektora publicznego

uświadomiły zasadność rozwoju, w praktyce zarządzania, nowych sieciowych struktur organizacyjnych. Odchodzenie od rozpowszechnionych dotychczas form organizacyjnych na rzecz nowych struktur sieciowych, których klastry są ważnymi reprezentantami, umożliwiło innowacyjne podjęcie i rozwiązywanie tych skomplikowanych, złożonych przedsięwzięć.

Klastry to ważki dowód uznania przez praktykę zarządzania, że sieci – sieci społeczne to kluczowe instrumentarium organizowania współcześnie działania ludzi.

Struktury organizacyjne, hierarchiczne okazują się stanowić bariery dla skutecznego wdrażania strategii rozwojowych współczesnych organizacji. Stąd, praktyka zarządzania coraz powszechniej uzasadnia wdrażanie innowacji zarządczych dla celów racjonalizacji zarządzania w przedsiębiorstwach, polegających na wdrażaniu rozwiązań organizacyjnych, uzasadniających współwystępowanie rozwiązań strukturalnych budowanych dla horyzontalnego – sieciowego organizowania procesów zarządczych w ramach struktur hierarchicznych. I tak, sieciowe struktury (alianse) dalej, sieciowe formy konsolidacji na

---

<sup>2</sup> Innowacja zarządzania (w rozumieniu G. Hamela i B. Breen'a) to: „wszystko, co w znaczący sposób odmienia zwyczajowe formy organizacyjne firmy i poprzez to przybliża realizację jej celów”. Źródło: Hamel G., Breen B.: Zarządzanie jutra, jakie jest Twoje miejsce w przyszłości. Harvard Business School Press, 2008, wyd. polskie: Red Horse sp. z o.o., tytuł oryginału: The Future of Management, s. 35.

przykład dostawców dla dużych korporacji to przykłady praktyk zmian struktur zarządzania w korporacjach, uwzględniających poziome formy strukturalizacji procesów zarządzania. Innymi przykładami w tym względzie są rozwiązania poziomo organizowanych zespołów zadaniowych oraz innowacyjnych w przedsiębiorstwach, a także coraz bardziej upowszechnione zarządzanie projektami. Okazuje się, że *usieciowienie* struktur organizacyjnych uświadamia podejmującym zarządzanie menadżerom nowe bariery rozwiązywania problemów organizacyjnych, ujawnionych jako problemy ostre i etyczne współczesnego zarządzania. Sieciowe struktury organizacyjne, budowane na gruncie mechanistycznych założeń (relacje organizacyjne wiążące wykonawców i grupy społeczne, a także organizacje oparte na następstwie czasowym: przyczyna-skutek, jak również relacje te budowane są głównie na przepływach informacji) uświadamiają wagę systemów społecznych we współczesnych organizacjach. Uświadamiają także celowość opisu problemów organizacyjnych (generowanie i rozwój wiedzy organizacyjnej, generowanie innowacji w organizacjach, zjawiska transferu wartości) w językach opisu tych zjawisk, często jako fenomenów psychologicznych i socjologicznych, jak dotychczas słabo poznanych, definiowanych w kategoriach paradygmatów poznawczych. Dlatego do opisu i prób wyjaśniania tych zjawisk, na gruncie problemów, jakie generowane są we współczesnych organizacjach, coraz większą legitymizacją, uznaniem badawczy i praktyków (a także próbą wykorzystywania praktycznego) cieszą się teorie i koncepcje budowane na gruncie założeń ontologicznych i epistemologicznych diametralnie odbiegających od tych, które ukształtowały mechanistyczne i modernistyczne paradygmaty objaśniania rzeczywistości organizacyjnej: żeby wspomnieć w tym względzie próby wykorzystywania koncepcji objętych teorią kwantową. Kwestiom tym będą poświęcone dalsze części artykułu. Póki co sądzimy, iż uzasadnione jest twierdzenie, że: *procesy zarządzania we współczesnych organizacjach strukturalizowane są nie tyle w sieciach hierarchicznych (np. porządkujących odpowiedzialność i działania uczestników organizacji, menadżerów i wykonawców, według wzorców biurokratycznego modelu Maxa Webera), ile dualnie, tj. w sieciach strukturalizujących poziome przepływy wiedzy, wartości i w sieciach hierarchicznych, strukturalizujących przepływ wiedzy i wartości*. Dalej w artykule będą dyskutowane tzw. organizacje kwantowe – budowane jako pewne wzorce zarządzania współczesnymi organizacjami – uwzględniające propozycje rozwiązań objaśnianych m.in. na gruncie teorii kwantowej (a które to rozwiązania znajdują coraz szersze uznanie wśród teoretyków nauk organizacji i zarządzania) to model przyszłościowego, wyidealizowanego systemu zarządzania klastrami.

Ewolucja procesów organizowania klastrow, w ich historycznej ocenie, wyraźnie uzasadnia tezę, iż dla celów racjonalizacji wykorzystywania lokalnych katalizatorów

wykorzystywano w sposób postępujący uświadamiane walory kapitałów wspomagających i rozwijających współpracę ludzi dla podejmowania wspólnych celowych przedsięwzięć w sposób innowacyjny i coraz bardziej społecznie odpowiedzialny. Początkowe okresy organizowania klastrów to kapitalizacja lokalnych uwarunkowań wspólnego gospodarowania, kompetencji i mądrości lokalnych liderów i poszukiwanie racjonalnych sposobów wykorzystania organizacyjnych więzi między współpracującymi jednostkami i organizacjami dla racjonalnego zarządzania tworzonymi gronami, klastrami.<sup>3</sup>

Natomiast, już nawet Alfred Marshall dostrzegł, że klastry istotnie wspomagają procesy tworzenia i transferu wiedzy, a dalej Porter tezę tę istotnie rozwinął, stwierdzając, że w klastrze występuje wręcz mechanizm pobudzający do innowacji w formie presji ze strony blisko zlokalizowanych konkurentów.<sup>4</sup> Klastry jako organizacje sieciowe ułatwiają dyfuzję innowacji. Cappellin,<sup>5</sup> a w szczególności Cooke,<sup>6</sup> podkreślają, że klastry, a w ogóle struktury sieciowe, wiążące wzajemnie integrujące i napędzające przepływ wiedzy między organizacjami składowymi klastrów (klastrów innowacyjnych, klastrów wiedzy, tj. organizacji B+R, organizacji biznesowych i administracji) istotnie przyczyniają się do rozwoju innowacyjności regionów, w których funkcjonują.

Kolejne fazy organizowania klastrów to świadome zarządzanie procesami organizowania i rozwojem klastrów przy, oczywiście, uświadamianych lokalnych uwarunkowaniach i przewagach dla racjonalizacji zarządzania wiedzą w lokalnych zgrupowaniach przedsiębiorstw, instytucji naukowych, instytucji lokalnych. Walory instytucji naukowych i rozwojowych w określonych regionach i wpływ tych instytucji na rozwój wokół nich przedsiębiorstw branż wysokich technologii (patrz przykłady: technopolie, parki naukowe, centra naukowo-badawcze) to czynniki kluczowe dla organizowania klastrów. Organizowanie zaś w tego typu klastrach – klastrach innowacyjnych – sprawnego systemu zarządzania wiedzą: organizacja centrów zarządzających klastrami dla promocji kreatywności i innowacyjności przedsiębiorstw i organizacji klastra,<sup>7</sup> organizowanie systemów

---

<sup>3</sup> Historycznie klaster definiowany był (jak to zostało spopularyzowane przez M.E. Portera) jako: skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących. Źródło: Porter M.E.: Grona a konkurencja, [w:] Porter M.E.: Porter o konkurencji. PWE, Warszawa 2001, s. 246.

<sup>4</sup> Porter M.E.: op.cit., s. 275-277.

<sup>5</sup> Cappellin R.: International knowledge. Paper presented at 17<sup>th</sup> ERSO Congress. European Studies Institute in Regional Science. Split, Croatia 2004.

<sup>6</sup> Cooke P., De Laurentis C., Tödtling F., Trippel M.: Regional Knowledge Economies. Markets, Clusters and Innovation. Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham 2007.

<sup>7</sup> Patrz: przykłady klastrów innowacyjnych w Lotaryngii oraz w regionie Nord Pas De Calais, Francja. Więcej: projekt badawczy Nr 2H02D 03225 pt.: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych, Kierownik projektu: Jan Stachowicz, Polska Akademia Nauk, Instytut Badań Systemowych, Warszawa 2006.

racjonalnego przepływu wiedzy i informacji w przedsiębiorstwach klastrów<sup>8</sup> to współczesne rozwiązania w klastrach innowacyjnych. Natomiast, współcześnie coraz większą wagę w organizowaniu i w racjonalnym zarządzaniu klastrami ma organizowanie i zarządzanie sieci przepływów wiedzy i wartości.

Jak to uwypuklają w swoich pracach, Darin Barney (2008),<sup>9</sup> ale przede wszystkim Manuel Castells (1998)<sup>10</sup> (znany kataloński socjolog), iż: sieciowe formy strukturalizacji ludzkich działań, kreujące i organizujące celową, efektywną i także ocenianą jako moralnie wartościową i społecznie odpowiedzialną działalność ludzi to: „*duch*” – *siły napędowe indywidualnego, społecznego, gospodarczego i politycznego życia*; to: *nowa morfologia społeczna współczesnych społeczeństw, która to logika w sposób zasadniczy zmienia funkcjonowanie i wyniki w procesach produkcji, doświadczenia, władzy i kultury*,<sup>11</sup> co urzeczywistnia się również w procesach organizowania klastra.

Dlatego uprawniona dalej staje się teza, iż: współcześnie klasy stają się **sieciową** formą rozwijającą innowacyjność w organizacjach tworzących właśnie klaster, a także są formą rozwijającą innowacyjność regionów, w którym klasy funkcjonują.

*Po drugie*, uświadomiona sprzeczność pomiędzy pogłębiającą się globalizacją przepływu wiedzy i wartości (w tym także głównie pogłębiającą się globalizacją przepływów kapitału) a lokalnym charakterem potrzeb organizowania działalności gospodarczej i społecznej uwypukliła wagę lokalnych (na poziomie regionu, miasta, gminy) **katalizatorów** organizowania tych działalności. Od zawsze, mądrość władców rządzących miastami, państwami – ich działalność jako mecenasów wspierających określoną działalność gospodarczą, edukacyjną, przyciągała i stymulowała powstawanie wokół miast skupisk organizacji rzemieślniczych, skupisk organizacji i jednostek tworzących ośrodki badawczo-rozwojowe i edukacyjne.

Obecnie – co należy podkreślić – kompetencje, mądrość liderów lokalnych, przejawiająca się w tworzeniu warunków dla lokalnej przedsiębiorczości (strefy gospodarcze, specjalnie promujące przedsiębiorczość rozwiązania podatkowe itd.) to ważne katalizatory celowych organizowanych lokalnie zgrupowań przedsiębiorstw, organizacji itd.

Uwypuklić należy to, że organizowanie klastrów to „rozwiązywanie” paradoksu pomiędzy: globalnym charakterem działalności ludzi (praktycznie każda organizacja, każda instytucja, każde przedsięwzięcie, funkcjonując współcześnie w globalnej sieci) a lokalnym generowaniem, lokalnym zaspokajaniem potrzeb ludzi. W procesach kreatywnego rozwoju

---

<sup>8</sup> Patrz: klasy w Regionie Technologicznym Karlsruhe. Niemcy. Więcej: projekt badawczy Nr 2H02D 03225 pt.: Zarządzanie..., op.cit.

<sup>9</sup> Barney D.: Społeczeństwo sieci. Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2008.

<sup>10</sup> Castells M.: Społeczeństwo sieci. PWN, Warszawa 2007. tł. z ang. The Rise of the Network Society. Blackwell, Oxford 1998.

<sup>11</sup> Ibidem.

lokalnego szczególną wagę, jak już powiedziano, odgrywają lokalni przywódcy. Zjawiska te potwierdzają zróżnicowane procesy rozwoju naszych miast i gmin, gdzie o sukcesie niektórych tak istotnie ważą: przedsiębiorczość lokalnych liderów.

Po trzecie, mimo wręcz lawinowych procesów rozwoju współczesnych technologii komunikowania się między ludźmi (Internet), trudne i złożone problemy gospodarcze, społeczne, polityczne rozwiązywane są głównie w nieformalnych zespołach i grupach, w ramach sieci społecznych, w których dominuje komunikacja bezpośrednia: *face to face*. Jest to kolejny przykład zarządzania w sytuacji wyraźnego paradoksu.

Innowacyjne przedsięwzięcia, jakie stanowią o współczesnym gospodarowaniu i rozwiązywaniu społecznych problemów, wymagają także innych form organizowania działalności ludzi – innych, wobec dotychczasowych form organizowania działalności gospodarczych (budowanych dla maksymalizacji efektu skali: outsourcing i offshoring to rozwiązania, które – naszym zdaniem – także wpisują się w te formy), również innych rozwiązań wobec dotychczas dominujących form administrowania w działalności publicznej (służby zdrowia, edukacji, pomocy dla wykluczonych itp.).

Jednakże wszelkie nowości w zarządzaniu, innowacje zarządcze (zresztą nie tylko w zakresie organizowania klastrów) zawierają wiele często sprzecznych doniesień: co do wagi i znaczenia tych innowacji dla praktyki zarządzania, co do metod ich organizowania; doniesień od entuzjastycznych do, niestety, dających podstawy o ich ocenie jako pewien wyszukany szamanizm.

Zastanówmy się zatem: jaki jest zestaw koniecznych czynników procesu organizowania klastra – procesu, który będzie konstruował w sposób racjonalny struktury sieciowe, jako platformy organizowania współdziałania ludzi, podejmujących i rozwiązujących złożone przedsięwzięcia innowacyjne? Czynniki te przybliżą i ukierunkują dyskusję wokół wyróżników klastrowych form organizowania wokół dyskusji o tożsamości klastrów.

Ale, póki co, to zaprezentowanych zostanie kilka tez na temat warunków racjonalizacji procesów wykorzystania zasobów i kapitałów w przedsięwzięciach gospodarczych.

## **2. Konieczne czynniki procesu organizowania klastra**

### **2.1. Wiedza, kompetencje, umiejętności, talenty organizatorów klastra – kluczowym czynnikiem procesu organizowania klastrów**

Zasoby przedsiębiorcze – małe i średnie przedsiębiorstwa skupione w określonym regionie, strefie gospodarczej, parku technologicznym to wypracowany krytyczny kapitał organizowania klastra. Zasoby te, uzupełnione zasadnie kapitałem finansowym



(przedsiębiorstw organizujących klaster np. swoich dostawców, państwa, UE – dla sponsorowania rozwoju określonej działalności np. naukowo-badawczej), aby stały się kapitałem – aby stały się potencjałem tworzenia nowej wartości, dla których uzyskania podejmowany jest wysiłek organizacyjny tworzenia klastra – winny być one „potęgowane – kapitalizowane” czynnikami, którymi są:

- wiedza uczestników klastra co do efektów wspólnego innowacyjnego gospodarowania,
- świadomość – wiedza liderów lokalnych oraz
- organizacyjne, formalnoprawne (regulacje, normy organizacyjne itp.) niezbędne dla powołania instytucjonalnego klastra.

Kompetencje przedsiębiorców organizujących przedsiębiorstwa koncentrowane lokalnie, wykorzystujące katalizujące przedsiębiorczość lokalną zasoby danego miasta, regionu to kolejny wyjściowy czynnik procesów organizowania klastrów. Czynnik ten historycznie najważniejszy był głównym kapitałem rozwoju przedsiębiorczości lokalnej w formach, jakie kształtowały klasy przemysłowe. Potencjał tych klastrów, mierzony ich pewną, krytyczną masą (ilościowym potencjałem wielkości zbiorowości przedsiębiorstw w klastrze) określał przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw klastra przemysłowego.

Czynniki te nazwiemy czynnikami przedsiębiorczymi organizowania klastra – **K<sub>1</sub>**. Instrumentarium procesów kapitalizacji tych zasobów to metody menadżerskie organizowania, racjonalizujące zachowania organizatorów klastra, a także wszelkiego rodzaju przedsięwzięcia szkoleniowe, konsultacyjne itd.

Nośnikami wiedzy i wartości,<sup>12</sup> warunkującymi powstanie i rozwój klastra (nie tylko klastra, ale wszelkich innowacji zarządczych), są, przede wszystkim, wyróżniający się swoją wiedzą liderzy lokalni (przedsiębiorcze jednostki, członkowie władz lokalnych, samorządowych, konsultanci, naukowcy i inni, praktykujący zarządzanie), wybijający się przedsiębiorczymi postawami przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, samorządu gospodarczego, czasem administracji. Na tych szczególnie utalentowanych i zmotywowanych jednostkach spoczywa trud nie tylko organizowania prac inicjujących klaster, ochrony i pozyskiwania koniecznych materialnych aktywów dla podjęcia tych inicjatyw, ale świadome zarządzanie i motywowanie uczestników klastra dla osiągnięcia koniecznego wyjściowego potencjału kapitału intelektualnego oraz społecznego dla

---

<sup>12</sup> Wartości przyjmuje się uznawać za szczególny typ wiedzy człowieka – wiedzy formującej odpowiedzi na pytania: dlaczego? Inne formy wiedzy to: wiedza, która stanowi podstawę w poszukiwaniu odpowiedzi o cel podejmowanych aktywności (odpowiedzi na pytania: co?) i sposoby, metody podejmowania tej aktywności (odpowiedzi na pytania: jak? kto? kiedy? itd.). Więcej patrz np.: Stachowicz J., Bojar E.: Konstruowanie dynamiki procesów poznawczych w organizacjach i regionie – racjonalizacją organizowania rozwoju sieci, [w:] Bojar E., Stachowicz J. (red.): Konkurencja i koegzystencja regionów w procesie integracji europejskiej. Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008, s. 249-267.

wspólnego podejmowania i innowacyjnego rozwiązywania określonego przedsięwzięcia gospodarczego i społecznego.

Jednostki aktywnie podejmujące określoną działalność gospodarczą, a także działalność publiczną oraz działalność badawczą w formie złożonych dużych przedsięwzięć, jednostki posiadające określone umiejętności i wiedzę oraz stosowne uprawnienia władcze do organizowania sieci współpracy dla tych przedsięwzięć, a także posiadających świadomość lokalnych czynników katalizujących współpracę dla ich podejmowania i realizacji to: ważny czynnik **procesu organizowania klastra**.

Pozyskanie i wykształcenie dla idei zarządzanego procesu rozwiązywania złożonych problemów w sieciowo organizowanych przedsiębiorstwach przemysłowych, korporacjach (a w naszych warunkach polskich także w specjalnych strefach aktywności gospodarczej) przedsiębiorczych menedżerów oraz kompetentnych w realizowaniu złożonej funkcji współczesnego zarządzania sieciami, to wielkie wyzwanie dla strategii rozwoju współczesnych organizacji przemysłowych.<sup>13</sup>

Pozyskanie i wykształcenie liderów przeobrażeń społeczności lokalnych i regionalnych, liderów kompetentnych w organizowaniu innowacyjnie regionalnych i lokalnych przedsięwzięć, to konieczny warunek racjonalizacji procesów lokalnego i regionalnego rozwoju. Znany specjalista od rozwoju lokalnego, R. Floryda,<sup>14</sup> twierdzi, że:

- *ludzka kreatywność jest fundamentalnym źródłem wzrostu gospodarczego, a miasta, chcąc stworzyć przewagę konkurencyjną nad innymi, muszą stać się dla ludzi atrakcyjne, aby nie dopuścić do utraty siły kreatywnej;*
- *źródłem kapitału kreatywnego są twórcze jednostki klasy kreatywności... są to osoby, które kreują znaczące nowe formy i zaliczamy do nich naukowców i inżynierów, wykładowców uniwersyteckich, poetów i pisarzy, artystów;*
- *miasta, odnoszące sukcesy to miasta cechujące się 3T: technologią, talentem, tolerancją.*

Skuteczność tych procesów kadrowych będzie istotnie kształtować również politykę klastrową w krajach UE jako racjonalne ukierunkowanie zmian rozwiązań strukturalnych, koniecznych dla formułowania i wdrożenia innowacyjnych strategii w krajach i regionach Unii Europejskiej.

---

<sup>13</sup> Więcej: Kjaer A.M.: Rządzenie. Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.

<sup>14</sup> Florida R.: Cities and Creative Clusters. New York – London 2005, cyt. za: Kopel A.: Klasa kreatywna jako czynnik rozwoju miast. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Nr 1, Sosnowiec 2007.

Na tym poziomie poznania i stosowania instrumentów zarządzania dla racjonalnego organizowania klastra, klaster definiujemy jako: **sieć przedsiębiorstw i organizacji, lokalnie skoncentrowanych (*geographical density*), organizowaną przez instrumenty zarządzania siecią, głównie jako siecią organizacyjną**. To określenie klastra nieże opisuje klaster w początkowych etapach jego organizowania.

## 2.2. KAPITAŁ INTELEKTUALNY czynnikiem budowy potencjału organizowania klastra

Motywowani przedsiębiorczy liderzy swoją wiedzą i przekonaniem do racjonalności form strukturalizujących współpracę dla racjonalności oraz innowacyjnego rozwiązywania lokalnych problemów gospodarczych oraz społecznych to *warunek konieczny* procesów, ale *niewystarczający*.

Każdy zasób, aby stał się kapitałem – zasobem kreującym wartości – winien być wyposażony, „dokapitalizowany” wiedzą – kompetencjami, władczymi uprawnieniami, normami organizacyjnymi, wiedzą zmaterializowaną, określonymi technologiami, a także formami prawnymi, rozwiązaniami organizacyjnymi itd.<sup>15</sup>

Przedsiębiorstwa, aby trwać i rozwijać się, winny odtwarzać zainwestowany kapitał; winny ze swoich dochodów odtwarzać aktywa materialne, ale też i wszystkie inne formy aktywów niematerialnych (kapitał ludzki, intelektualny i społeczny). Dochodzimy do kolejnego, ważnego uświadomionego problemu współczesnych organizacji, tj. do koniecznego – warunkującego ich rozwój, zapewnienia ich etycznego zachowania. Stephen Young (dyrektor wykonawczy Okrągłego Stołu w Caux – liderów biznesu z całego świata, którzy w 1994 roku sformułowali podstawowe zasady etycznego kapitalizmu, zwane zasadami CRTP, stwierdza: „kryteriami, na podstawie których stwierdzamy, że decyzje biznesowe są etyczne – to stopień, w jakim podejmowane decyzje uwzględniają potrzeby innych. Potrzebujemy mechanizmu, który nada potencjałowi zasobów poręczną formę, umożliwiającą wykorzystanie ich do zapoczątkowania nowej prakseologii. I dalej... która pozwoli zmienić te zasoby w kapitał”. W krajach Zachodu tymi mechanizmami ułatwiającymi transformowanie zasobów w kapitał wg H. de Soto to „struktury formalne systemów własności”. Przy czym nie ma alternatywy: opłacanie zwrotu kapitału finansowego i rzeczowego albo „filantropijne” opłacanie kapitału ludzkiego, intelektualnego

---

<sup>15</sup> Hernando de Soto (prezes mającego siedzibę w Limie Instytutu Wolności i Demokracji, uznany przez „The Economist” za jeden z najważniejszych trzech „trzystu mózgów w świecie”, w swej książce „Tajemnica kapitału” pisze: „Kapitał, podobnie jak energia, jest wartością uśpioną. Ożywienie go wymaga od niego byśmy przestali jedynie patrzeć na nasze zasoby, takie jakimi one są, a zaczęli aktywnie myśleć o tym, czym mogłyby one być” (s. 67). Źródło: de Soto H.: Tajemnica kapitału; Dlaczego kapitalizm triumfuje na Zachodzie, a zawodzi gdzie indziej. Wydawnictwo Fijorr Publishing, Warszawa 2002.

i społecznego. Alternatywa „albo albo” to błąd, logika procesów gospodarowania podpowiada, że: o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje „i”, tj. konieczność opłacania odtwarzania wszystkich form kapitału. Mało tego, coraz bardziej uświadomionym warunkiem koniecznego odtwarzania kapitału finansowego i rzeczowego jest możliwość opłacania tego kapitału – słusznie – z dochodów, ale uzyskiwanych w drodze zaspokajania potrzeb społecznych. Jak uczył już nawet Adam Smith:<sup>16</sup> każda działalność gospodarcza jest przede wszystkim działalnością społeczną, bo zaspokaja określone potrzeby społeczne. Kapitału intelektualnego i społecznego „dostarcza” społeczność przedsiębiorstwa, społeczność klientów, kooperantów, społeczność lokalna. Sądzimy, że można mówić o immanentnej sprzeczności w egoistycznym dążeniu do maksymalizacji dochodów przedsiębiorstwa na drodze zapewnienia głównie odtwarzania aktywów materialnych bez koniecznego – warunkującego trwanie i rozwój przedsiębiorstw – odtwarzania kapitałów intelektualnego i społecznego. Instrumentarium opłacania zwrotu kapitału materialnego jest zagwarantowanie odtwarzania kapitału ludzkiego, a kapitału ludzkiego z kolei – odtwarzanie i rozwój kapitału intelektualnego i społecznego. Czyli, kapitał społeczny jawi się jako kluczowy czynnik procesu trwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Natomiast, instrumentarium tego przekształcania zasobów ludzkich w wartości, dla których organizacja jest konstituowana, a w ogóle wszelkich kapitałów jest kształtowanie – budowanie takiej struktury stosunków społecznych w organizacji i w jej otoczeniu (w organizacji jako sieci społecznej – sieciach), w których jest ona „zanurzona” i które zapewniają budowę zaufania.

Kolejnym ważnym mechanizmem kapitalizacji zasobów jest oczywiście dochód przedsiębiorstwa, aby „kupić” kapitał celem jego odtworzenia. O ile w tym przypadku kapitału finansowego i innych zasobów materialnych oraz rzeczowych kapitału ludzkiego jest zysk przedsiębiorstwa, to o tyle dla kapitału intelektualnego jest nim proces zarządzania – a ściślej odtwarzania i kreowania nowej, innowacyjnej wiedzy (wiedzy organizacyjnej) przedsiębiorstwa.

---

<sup>16</sup> Smith A.: *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. PWN, Warszawa 1954. Wyd. w języku angielskim pt.: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776.

Będąc na gruncie uznania organizacji – jako systemu społecznego – o cechach autopojetyczności (patrz: N. Luhmann<sup>17</sup>), w którym odtwarzanie wiedzy organizacyjnej warunkuje ten potencjał autopojetyczności w systemie, można sformułować tezę, iż: mechanizmem kapitalizującym Kapitał Intelktualny organizacji (którymi zdaniem G. von Krogha, K. Slocuma i J. Roosa – autorów teorii wiedzy organizacyjnej, tzw. „korporacyjnej epistemologii”<sup>18</sup>) są:

- a) zapewnienie dostępności powiązań wiedzy w organizacji;
- b) zapewnienie procesów samoodnoszenia w organizacji.

Instrumenty te potrafimy racjonalnie konstruować w ramach współczesnych technologii – systemów menadżerskich i systemów zarządzania wiedzą.<sup>19</sup>

Natomiast, warunkiem koniecznym tego, aby aktywność i kompetencje jednostek podejmujących wspólnie określone przedsięwzięcia (lokalne i gospodarcze) stały się kapitałem, aby przynosić wartość dodaną, to znaczy aby organizowanie klastrów racjonalizowało zarządzanie wiedzą w regionie, aby klasy stawały się czynnikami podnoszącymi przewagi konkurencyjne współpracujących w klastrach firm, budujących zaufanie – a przez to rozwijających społeczeństwo obywatelskie w regionie – jest występowanie w określonym regionie (w określonej branży przemysłowej) *koniecznego potencjału wiedzy specjalistycznej, a także formalnych instrumentów zarządzania tą wiedzą – instytucji, organizacji oraz baz danych – czyli określonego potencjału **kapitału intelektualnego***.

Ten kolejny czynnik procesu organizowania klastra, stanowiący realne podstawy, mechanizmy i instrumenty dla podejmujących przedsiębiorczą działalność w organizowaniu klastrów w branżach i w regionach – to konieczny kapitał intelektualny dla organizowania klastrów (oznaczymy go „**K<sub>2</sub>**”).

---

<sup>17</sup> Wiedza, której autopojetyczny charakter warunkują specyficzne cechy organizacji jako systemu działań współpracujących jednostek. Luhmann, który organizację rozumie jako właśnie system – sieć działań ludzi uznaje za samoregulujący się, samoorganizujący się system (autopojetyczny). Cechy te zapewniają właśnie głównie autopojetyczny charakter wiedzy organizacyjnej konstruowanej przez uczestników. W organizacji zespołowej dla budowy zaufania i rozwoju współpracy nie tylko zapewnia odtwarzanie organizacji, ale buduje potencjał jej rozwoju poprzez właśnie świadome, zarządzane konstruowanie w organizacjach jej strukturalnych i społecznych rozwiązań dla tworzenia nowej, innowacyjnej wiedzy. Źródło: Luhmann N.: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt n.M. 1984.

<sup>18</sup> von Krogh G., Slocum K., Roos J.: An Essay on Corporate Epistemology. “Strategic Management Journal”, Vol. 15, 1994.

<sup>19</sup> Patrz: modele zarządzania wiedzą organizacyjną w przedsiębiorstwach japońskich (Nonaka, Takeuchi, 2000), a także modele budowy tzw. inteligencji strategicznej w organizowaniu klastrów w Lotaryngii. Źródło: Nonaka I., Takeuchi H.: Kreowanie wiedzy w organizacji: Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne. Poltext, Warszawa 2000; Projekt badawczy Nr 2H02D 03225 pt.: Zarządzanie..., op.cit.

Na tym poziomie rozwoju – organizowania klastrów uprawniona wydaje się nam być ich następująca definicja: **klastry to szczególny typ procesów organizowania działalności w sieciach społecznych (procesów, których poszczególne stany to efekt, synteza organizowania aktywności, procesów działań podejmowanych przez jednostki i grupy społeczne: przedsiębiorstwa i inne organizacje konstytuujące ten procesy) poprzez instrumenty zarządzania tą siecią**; na tym etapie to już głównie siecią transferu wiedzy.

### **2.3. KAPITAŁ SPOŁECZNY kluczowym czynnikiem transformacji kapitału intelektualnego w potencjał organizowania klastra**

Pytanie kolejne! Czy przedsiębiorczy, aktywni, świadomi wiedzą o walorach i przewagach struktur klastrowych, wzbogaceni kapitałem intelektualnym społeczeństw lokalnych oraz kapitałem intelektualnym organizacji branż przemysłowych (w których, i dla potrzeb których podejmowane są przedsięwzięcia organizowania klastrów) to wystarczające czynniki racjonalnego procesu organizowania klastrów? Odpowiedź brzmi: NIE!

Warunkiem koniecznym dla racjonalnego procesu organizowania klastrów, który „kapitalizuje”, tj. transformuje i warunkuje te wcześniej zdefiniowane czynniki (**K<sub>1</sub>** i **K<sub>2</sub>**), jest „specyficznie” kształtowany i rozwijany kapitał społeczny; kapitał społeczny budowany w społecznościach lokalnych oraz organizacjach przemysłowych, w których podejmowane są przedsięwzięcia organizowania klastrów.

#### **2.3.1. Kapitał społeczny; próby uściślenia definicji tego kluczowego zasobu dla organizowania działalności ludzi**

Wiedza praktykujących zarządzanie o celowości i metodach odchodzenia od dotychczas upowszechnionych form organizacyjnych na rzecz organizacji klastrowych to ważny wyróżnik tych innowacyjnych, współczesnych form organizowania, ale nie mniej ważna jest świadomość – wiedza dająca odpowiedzi na pytania: dlaczego? Dlaczego należy podjąć wysiłek organizowania klastra? Wiedza ta rozwijana w relacjach społecznych organizatorów klastra buduje niezbędne zaufanie dla podejmowania współpracy między uczestnikami klastra; współpracy warunkującej innowacyjność w rozwiązywaniu problemów w podejmowanych przedsięwzięciach; współpracy warunkującej coraz wyższy poziom konkurencyjności – niższe koszty transakcyjne.

Historia rozwoju gospodarczego Zachodu, to wykorzystywanie świadomości i konsekwentnie, chyba naturalnych dla ludzi, zachowań konkurowania, zasadzających się na, chyba też naturalnych, wartościach ludzkich – jakimi są wartości<sup>20</sup> dla uzyskiwania określonych przewag nad indywidualnymi naszymi konkurentami, a także konkurującymi zespołami, grupami społecznymi oraz organizacjami.

Ludzkie przekonania – kluczowe wyróżniki wartości, co niewątpliwie z dużą dozą nieścisłości naukowej pozwala na traktowanie „wartości” jako szczególnego typu wiedzy – wiedzy ludzi budowanej dla odpowiedzi na pytania: „dlaczego?” Dlaczego jednostka podejmuje określone działania? Dlaczego dla tych działań wykorzystuje takie a nie inne zasoby i metody (technologie)? Dlaczego podporządkowuje się takim a nie innym normom organizacyjnym, normom społecznym? Czyli wartości moralne to także określona wiedza, dająca odpowiedzi na pytania: *dlaczego podejmujemy określone działania?*

Elinor Ostrom,<sup>21</sup> laureatka nagrody Nobla w 2009 r., która swoje prace, badania poświęca idei uzasadnienia, że nie mniej silną ideą człowieka jak egoizm jest pragnienie współpracy i uzasadnia, że „Współczesne społeczeństwo nie tylko zdolne jest do hiperkonsumpcji, lecz także do bezinteresownych form współpracy; natury współczesnego człowieka nie sposób zredukować do modelu: homo economicus – modelu budowanym na założeniu, że w ludzkich motywacjach dominują w sposób naturalny egoistyczne żądze i racjonalistyczne wyrachowanie.” Jak uczą doświadczenia, a także nauki wielu naturalnymi ludzkimi wartościami, potwierdzającymi i kształtującymi postawy oraz zachowania rzeczywiście humanistyczne, a które to postawy istotnie zaważyły na podstawach procesów postępu cywilizacyjnego, to wartości kształtujące zachowania **współpracy** (empatia,

---

<sup>20</sup> **Wartości** to przedmioty i przekonania, determinujące przeżycia psychiczne i działania jednostek. W sensie kulturowych wartości to powszechnie pożądane w społeczeństwie przedmioty o symbolicznym charakterze oraz powszechnie akceptowane sądy egzystencjalno-normalizujące. System wartości to zespół wartości uporządkowany według stopnia ważności. Wartością może być dowolny przedmiot, idea lub instytucja, któremu jednostka przypisuje ważną rolę w życiu, a dążenia do jej osiągnięcia traktowane są jako konieczność, ze względu na zaspokojenie potrzeb jednostki. Wartości pełnią rolę kryteriów wyboru dążeń ogólnoludzkich, są standardami integracji jednostki ze społeczeństwem, różnicują społeczną sferę osobowości. Wartość społeczna to przekonania używane w zbiorowościach społecznych. Zasady moralne przyjmują formę zdań rozkazujących. Daniel Goleman stawia tezę, iż jesteśmy zaprogramowani na związki społeczne i związki te mają głębokie znaczenie dla wszelkich aspektów życia, a umiejętność współodczuwania, dostrajania się do innej osoby, rozumienia jej myśli, intencji, jak również posiadanie wiedzy o tym, jak funkcjonuje świat społeczny to inteligencja społeczna. Źródło: Goleman D., *Inteligencja społeczna*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007. Z kolei, D. Lennick i F. Kiel mówią o inteligencji moralnej, określanej jako zdolność umysłu do ustalenia, w jaki sposób wartości ogólnoludzkie, które wyraża złota zasada niekrzywdzenia innych, pogodzić z osobistymi wartościami, dążeniami i działaniami. Jest to zdolność do altruizmu, lojalności i empatii. Wskazali oni, iż o inteligencji moralnej świadczy natężenie czterech, konstytuowanych przez dziewięć moralnych kompetencji, zasad moralnych, tj. uczciwość, odpowiedzialność, empatia i wybaczenie. Źródło: Lennick D., Kiel F.: *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki w prowadzeniu interesów i skutecznie zarządzać*. Wyd. Parana, Wrocław 2005.

<sup>21</sup> Ostrom E.: *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, Cambridge, UK 1990.

uczciwość, odpowiedzialność, wybaczenie). I właśnie te ludzkie wartości empatii oraz postawy współpracy to współcześnie coraz bardziej uświadomione praktycznie wykorzystywane przez praktykujących zarządzanie aktywa dla racjonalizacji działań, i to dla celów sprawnego realizowania ważnych przedsięwzięć gospodarczych i społecznych.

Ludzie, nawet konkurując, od zawsze, dla podejmowania określonych zadań w przedsięwzięciach podejmowanych w organizacjach, podejmowali określone przedsięwzięcia dla współpracy i kooperacji – jeśli taka okazywała się być racjonalna. Wystarczy wspomnieć różne zadaniowe formy organizacji w przedsiębiorstwach, różne formy zarządzania projektowego itp.

Stąd o klastrach można bez większej przesady mówić jako o współczesnych formach organizowania działalności ludzi dla realizacji właśnie gospodarczych i społecznych przedsięwzięć, w których racjonalnie rozwijane są i wykorzystywane wartości i postawy ludzi kluczowe dla współpracy i kooperacji w wykonywaniu określonych zadań.

**Kapitał społeczny** stał się uznanym fenomenem (i czynnikiem racjonalizacji ludzkich działań) dla spożytkowania właśnie silnych stron współpracy ludzi w przedsięwzięciach gospodarczych i społecznych. Niestety, mimo że kapitał społeczny tłumaczy wiele zjawisk współczesnej rzeczywistości społecznej (jak np. odchodzenie współczesnych społeczeństw od ich obywatelskich wartości), przy równoczesnym uznaniu kapitału społecznego jako kluczowego czynnika wzrostu przedsiębiorczości społeczeństw; dalej, uznanie kapitału społecznego jako kluczowego czynnika wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw, to jako kategoria naukowa budzi wiele kontrowersji. Różni autorzy podejmujący trud badania i tłumaczenia kapitału społecznego wyróżniają, jako dominujące, w rozumieniu istoty kapitału społecznego różne jego aspekty.

Zazwyczaj, kapitał społeczny definiowany jest w dwóch jego odmianach. I tak, P. Bordieu definiuje go jako *„zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu – lub inaczej mówiąc z członkostwem w grupie – która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym sensie tego słowa”*.<sup>22</sup> W tym przypadku jest on więc przypisany jednostce, a kapitał społeczny zbiorowości stanowić będzie sumę kapitałów społecznych jednostek ją tworzących. Drugie, odmienne podejście prezentuje J.S. Coleman, dla którego kapitał społeczny to charakterystyka społeczności oparta na zaufaniu i *„określany jest przez swoją funkcję. Nie jest to pojedynczy byt, ale różnorodność odmiennych bytów posiadających dwie cechy*

---

<sup>22</sup> Bordieu P.: The Forms of Capital, [w:] Richardson J.G. (red.): Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Greenwood, New York 1985, p. 248.



wspólne: *Wszystkie stanowią aspekt struktury społecznej, jak również ułatwiają pewne działania jednostek funkcjonujących w ramach tej struktury*".<sup>23</sup> Podobne tezy formułuje Putnam, wskazując, iż: „*Kapitał społeczny odnosi się tu do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania*".<sup>24</sup> Dla P. Bordieu kapitał społeczny to zasób, który jest dostarczany przez powiązania do węzłów (jednostek, grup), podczas gdy dla Colemana to kapitał społeczny składa się z powiązań pomiędzy sieciami/grupami.<sup>25</sup>

Synteza różnych podejść do definiowania **kapitału społecznego**, formułowaną z punktu widzenia tez niniejszego artykułu, jest następująca definicja kapitału społecznego społeczności, organizacji i przedsiębiorstw (w tym klastrow), podejmujących celową współpracę.

Kapitał społeczny to:

- a) zdolności i umiejętności ludzi (członków danej społeczności, organizacji, grupy społecznej), utrwalone i podzielane ich systemy wartości – które to wartości ludzie z przekonaniem traktują we wszelkich działaniach (wszelkich wyborach aktywności i motywacji do podejmowania tych aktywności) jako podstawę dla budowania wzajemnego zaufania partnerów w działaniach dla współpracy, dla organizowania wspólnych działań. Zaufania ukierunkowanego na innowacyjne – bazujące na konstruowaniu nowej wiedzy – podejmowanie i budowanie wzajemnej wiarygodności w podejmowanych i rozwiązywanych wspólnych działalnościach; zaufania ukierunkowanego na pozytywne – moralne ludzkie działania (tego typu kapitał jest bazą konstituowania społecznej odpowiedzialności organizacji, jest podstawą kultury zaufania – pozytywnego kapitału przedsiębiorstw);
- b) sieci społeczne, konstytuujące daną społeczność (organizacje); sieci świadomie organizowane (w tym także instrumentami menadżerskimi) dla racjonalizowania transferu wiedzy i wartości w tych społeczeństwach (organizacjach); sieci tworzone i rozwijane dla rozprzestrzeniania się i transformacji wiedzy i wartości (norm społecznych i organizacyjnych, preferencji, kultury zaufania – pozytywnego zaufania) w tych społecznościach i organizacjach.

Tak rozumiany kapitał społeczny chcemy traktować jako *czynnik sprawczy* transferu szeroko rozumianej wiedzy ludzi jako członków organizacji, członków społeczności lokalnych w wartości dodane, zarówno organizacji, jak i regionów (przejawiające się

---

<sup>23</sup> Coleman J.S.: *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, 1994, p. 302.

<sup>24</sup> Putnam R.: *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*. Fundacja im. Stefana Batorego – Znak, Warszawa – Kraków 1995, s. 258.

<sup>25</sup> Westlund H.: *Social Capital In the Knowledge Economy. Theory and Empirics*. Springer, Berlin – Heidelberg – New York 2006, p. 1.

przyrostem przewag konkurencyjnych, efektywności, innowacyjności, skuteczności przedsięwzięć – projektów podejmowanych w organizacjach i regionach).<sup>26</sup>

### 2.3.2. Budowanie pozytywnego zaufania – kluczem procesów organizowania klastrów

Warunkiem koniecznym organizowania klastrów, który „kapitalizuje” czynniki: **K<sub>1</sub>** i **K<sub>2</sub>**, jest *specyficzn*ie kształtowany i rozwijany kapitał społeczny. Ta „specyfika kapitału społecznego” polega na tym, że budowa i rozwój kapitału społecznego w procesach organizowania klastrów podporządkowane są, głównie, kształtowaniu pozytywnego zaufania między uczestnikami klastrów. **Pozytywne zaufanie** budowane jest na podstawach założeń – zakładów – iż wiarygodność partnera (darzącego zaufaniem), oparta na wartościach moralnych, to ważny czynnik kreujący etyczne zachowania partnera (obdarowywanego zaufaniem).

O ile w przypadku kapitału intelektualnego, jako zasobu konstytuującego klastery, tym instrumentarium, który zasoby ludzkie kapitalizuje i czyni je zdolnymi o tworzenia wartości dodatkowej klastra są procesy rozwoju wiedzy organizacyjnej, a instrumentarium tego procesu są te techniki menadżerskie, które kreują jej konieczny potencjał autopojetyczności – potencjał samoorganizacji, samoodtwarzania, o tyle w odniesieniu do kapitału społecznego jest (jak wcześniej zaznaczono): **zaufanie**;<sup>27</sup> zaś instrumentarium zarządzania tym procesem są: techniki i sposoby **budowy pozytywnego zaufania** w organizacjach jako sieciach społecznych, „zanurzonych” w sieciach społecznych konstytuujących kooperujące organizacje oraz społeczności lokalne.

Relacje wzajemnego (interpersonalnego) zaufania kształtują także warunki dla zaufania międzyorganizacyjnego<sup>28</sup> (a szczególnie między uczestnikami wspólnych przedsięwzięć – przedstawicielami organizacji w klastrze). Organizacyjne i komunikacyjne formy relacji

<sup>26</sup> Więcej patrz: projekt badawczy Nr 2H02D 03225 pt.: Zarządzanie..., op.cit.

<sup>27</sup> Piotr Sztompka definiuje zaufanie jako pewien „zakład”, bowiem, w warunkach niepewności i braku kontroli, podejmujemy ryzyko, stawiamy na coś, przyjmujemy zakład na temat **niepewnych działań** innych ludzi. Źródło: Sztompka P.: *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 69-70. Natomiast R. Hardin, definiując zaufanie, ważną rolę przypisuje wiarygodności partnerów. Wyróżnia on trzy koncepcje tego, co miałyby znaczyć „dobre intencje wobec osoby ufającej”. Koncepcja pierwsza to model zawierających się korzyści, zakłada ona, iż dla osoby, której zaufano, korzystne jest utrzymanie relacji z ufającym i to stanowi zachętę do bycia wiarygodnym. Koncepcja druga tłumaczy wiarygodność osoby zaufanej poprzez moralne zobowiązania, a trzecia poprzez psychologiczne i moralne skłonności do tego, by okazać się godnym zaufania. Dalej, stwierdza on, że: w procesie budowy zaufania ważne jest uwzględnienie następujących czynników, określających postawy zaufania oraz wartości partnerów: otwartość uczestników, podzielane wzajemne wpływy, współzależność formalna, wzajemna świadomość oczekiwań partnerów oraz samoograniczenie własnej swobody w relacjach z partnerami. Źródło: Hardin R.: *Zaufanie*. Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009. Wyd. oryginalne w języku ang.: Hardin R.: *Trust*. Polity Press, Cambridge 2006.

<sup>28</sup> Piotr Sztompka określa zaufanie do instytucji i organizacji (rozumianych jako zbiory reguł strukturalnych, w obrębie których zachodzą działania i interakcje) jako zaufanie publiczne, u podstaw którego znajduje się, jako kluczowa, „pierwotna forma zaufania – do ludzi i ich działań”. Sztompka P.: op.cit., s. 107-111.

między ludźmi – uczestnikami, członkami zespołów, współpracujących uczestników klastra, budujące konieczne zaufanie dla innowacyjnego podejmowania i rozwiązywania wspólnych przedsięwzięć konstruuje określony potencjał kapitału społecznego w organizacji sieciowej typu „klaster”. Ten szczególnie potencjał kapitału społecznego, na który składają się systemy wartości uczestników procesów organizowania klastra, relacje społeczne między tymi uczestnikami, stwarzające niezbędne warunki (wiarygodność) dla budowy zaufania – to *czynnik kapitalizujący kapitał intelektualny*. Czynnikiem pozwalającym na budowę wartości nowych w procesach organizowania klastrów, poprzez pożytkowanie i rozwój wiedzy oraz poprzez konstruowanie instrumentów zarządzania wiedzą. Ten czynnik procesów organizowania klastra nazwiemy: **kapitałem społecznym budowy pozytywnego zaufania klastra**, oznaczając go „**K<sub>3</sub>**”.

Ta forma kapitału społecznego to konieczny i kluczowy czynnik dla kapitalizacji zarówno kapitału intelektualnego uczestników klastra, jak kapitalizacji innych aktywów (w tym także aktywów materialnych) organizującego się klastra w wartość dodaną, oczekiwaną przez podejmujących procesy organizowania klastra.

Świadome zarządzanie procesem budowy kapitału społecznego, bazując na procesach budowy zaufania, w procesach organizowania klastra to podstawowe zagadnienie racjonalności procesów klastrowania w regionach oraz branżach przemysłowych.

W procesie budowy pozytywnego zaufania kluczową rolę odgrywają szczególne cechy systemów społecznych – cechy zwrotności.<sup>29</sup>

Sądzymy, że uprawniona jest następująca teza: zwrotność etycznych zachowań menedżerów kreuje i rozwija pozytywny potencjał organizacji – czyni, iż nie tyle reprodukuje się te pozytywne, etyczne zachowania w organizacji, ale w relacjach „wpływu” na innych partnerów budują konieczne zaufanie dla podejmowania współpracy, kreowania wiedzy, ale „wracają” do tych menedżerów partnerów w sieci rozwijając, potęgując etyczne – społeczne zachowania w organizacjach. Dobro jest zaraźliwe, dobro czyni i rozwija dobro, jak uczy doświadczenie.

Dyskusja procesów transferu wiedzy i wartości w kontekście zapewnienia racjonalnego funkcjonowania organizacji (zapewnienia autopojetyczności organizacji, w której powstaje

---

<sup>29</sup> Według N. Luhmanna (niemieckiego teoretyka społeczności) zwrotność oznacza zastosowanie jakiegoś procesu do samego siebie, a ponieważ procesy komunikacji opierają się na procesach komunikacji, zwrotność wymaga komunikacji, której przedmiotem będzie komunikacja. W procesach autopoiesis reprodukcja ma zdolność samoodnoszenia; systemy działania reprodukują zawsze działania (a nie np. komórki, idee itp.). Zwrotność zawiera się w tym, że jakiś proces funkcjonuje jak to, do czego odnosi się właściwa mu operacja odnoszenia. Luhmann twierdzi, że procesy zwrotne mają zdolność do zmieniania struktur (podobnie jak w koncepcji podwójnej pętli uczenia Argyrisa). Przykłady zwrotności procesów społecznych (które podaje Luhmann) to w edukacji proces kształcenia staje się zwrotny, dlatego że kształceniem mogą się zajmować ludzie wykształceni. Źródła: Luhmann N.: op.cit.; Argyris C.: *On Organizational Learning*, Blackwell Publishers, 1999.

wiedza organizacyjna i w której jest ona podzielana), ale przede wszystkim dyskusja uwarunkowań rozwoju organizacji uwypukla szczególny i ważny fenomen budowy pozytywnego zaufania, jako postawy działających i poznających we współpracy, współdziałaniu jednostek. Jako warunku rozwoju wiedzy organizacyjnej – warunku sine qua non autopojetyczności i rozwoju organizacji<sup>30</sup>.

Rozwój wiedzy organizacyjnej, a może przede wszystkim transferu wartości między ludźmi, członkami organizacji uwypukla znaczenie i rolę procesów budowy zaufania.

Zaufanie, które weryfikuje działania ludzi w sieciach społecznych, a także buduje szczególną kulturę organizacyjną w tych organizacjach. Kulturę będącą platformą nie tylko dzielonych wartości, ich transferu, ale też motywowania ludzi do określonych działań, w szczególności współpracy. Działania, które syntetyzują się w określone, postrzegane przez innych interesariuszy jako zachowania organizacji (na przykład zachowania etyczne, skuteczne i efektywne). Jak już wcześniej zauważono, organizacje jako system społeczny, system działań mają określony potencjał autopojetyczności, a także określony potencjał transferu wartości – potencjał budowy zaufania.

Współzależności te: między procesami budowy zaufania a procesami konstruowania wiedzy organizacyjnej, jak również współzależności pomiędzy autopojetycznością organizacji, jako systemów społecznych a rozwojem organizacji nabierają szczególnego znaczenia dla zarządzania procesami organizowania klastrów. Określają zasady konstruowania technik i metod (instrumentów) organizowania klastrów.

Zaufanie definiowane jest zwykle jako stan, przekonanie jednostek, iż w określonych sytuacjach (współdziałania) partnerzy będą postępować zgodnie z oczekiwaniami jednostki. Czyli, zaufanie przejawia się w postawach człowieka w relacjach z innymi i, co ważne, na podejmowaniu określonych *działań* na tych postawach.

Zaufanie jest zwrotne, ale też sądzimy, że zaufanie jest też wartościowalne. Mimo że (jak pisze profesor Sztompka) zaufanie nie jest samo w sobie dobre lub złe... i aby określić rodzaj i charakter moralny zaufania, to musimy się odwołać do szerszego kontekstu, w którym pojawiają się sieci relacji oparte na zaufaniu... *wspólnoty przesiąkniętej duchem zaufania, a także kultury zaufania* (s. 326) to charakter podejmowanych działań ludzi, szczególnie dla budowania współpracy, stanowi o „moralnym” charakterze budowy zaufania. Kontekst, który rozwija określoną formę zaufania – pozytywną formę – tzn. transferu wiedzy i wartości jako bazy dla działań etycznych i moralnych. Ten kontekst, jako platforma dla transferu wartości etycznych, jest kluczowym czynnikiem budującym wiarygodność partnerów w relacjach społecznych; jest on ważnym czynnikiem budowy pozytywnego kapitału organizacji; i coraz częściej efektem wykorzystania świadomie określonych instrumentów zarządzania

---

<sup>30</sup> Patrz prace: Luhmann N.: op.cit.; von Krogh G., Slocum K., Roos J.: op.cit.

wartościami w sieciach społecznych konstytuujących organizacje (transferu wartości i wiedzy).

Bo jak, na przykład zauważa J. Habermas,<sup>31</sup> **współpraca w organizacji** jako w sieciach społecznych jest możliwa dzięki komunikacji. Działania ludzi w organizacji mają własność działań komunikacyjnych wówczas, gdy ich uczestnicy dążą do porozumienia, a nie wtedy, gdy są one podejmowane dla realizacji egoistycznych własnych celów.

**Budowanie zaufania** to także proces konstruowania wiedzy – subiektywnej wiedzy partnerów w sieci społecznej – dla podejmowania określonych działań, na który to proces poznawczy istotny wpływ mają procesy transformacji wiedzy i transformacji wartości – wartości, na których oparta jest empatia, uczciwość, odpowiedzialność i wybaczenie.

Procesy budowy zaufania, konieczne dla innowacyjnego kreowania wiedzy we wspólnych przedsięwzięciach podejmowanych np. w klastrach, to także procesy, które mają podstawowe znaczenie dla rozwoju pozytywnego potencjału każdej organizacji. Przejawia się ona w świadomości zachowań ludzi, zgodnie z ich podstawowymi normami etycznymi, zgodnie z pozytywnie ocenianymi normami społecznymi. Przejawem tego jest kultura organizacyjna – kultura **społecznej odpowiedzialności biznesu**.

Podniesione wcześniej kwestie wyjaśniają procesy budowy pozytywnego potencjału organizacji, ale też, co nie znaczy, że w klastrach nie występują zjawiska budowy negatywnie ocenianych, nieetycznych zachowań i postaw członków organizacji – jej negatywnego potencjału. Zjawiska *erozji zaufania* są przyczyną zachowań korupcyjnych, a także „zamykania” się klastra na innych, potencjalnych członków, uczestników klastra. Zjawiska korupcyjne, u podstaw których leży erozja zaufania, opisane są m.in. w pracach A. Stachowicz-Stanusch.<sup>32</sup>

### 2.3.3. Organizacja kwantowa – wzorcem kierującym rozwój klastrów

Opierając się na tych spostrzeżeniach, które wyjaśniają transfer wartości i wiedzy na gruncie zasad teorii kwantowej, zasad logiki, którą stosują fizycy badający zjawiska w mikroświecie, zjawiska nieliniowości, zjawiska pętli czasu i inne, można sformułować obserwację: w każdej organizacji, a w szczególności w organizacji kwantowej, można wyróżnić pewien jej potencjał ułatwiający i zapewniający transfer wiedzy i wartości. Pewnym wzorcem tego potencjału, modelem jest tzw. organizacja kwantowa Organizacja kwantowa to

---

<sup>31</sup> Habermas J.: Teoria działania komunikacyjnego. Racjonalność działania a racjonalność społeczna, t. I. PWN, Warszawa 1999.

<sup>32</sup> Patrz np.: Stachowicz-Stanusch A.: Corruption, Values and Cultural Relativism, [in:] Wankel Ch., Odrakiewicz P., Strnad W. (eds.): Innovation in Management. Global Partnership, Academy of Management, PWSB Publishers, Poznań 2010, p. 35-46; Stachowicz-Stanusch A.: Wankel Ch.: Fight against the corruption based on programs or based on values. Case study Lockheed Martin and Intel Corporation, [w:] Gasparski W. (red.): Biznes, prawo, etyka. Akademia Leona Koźmińskiego, 2009, s. 30-45.

także koncepcja kierująca prace dla konstruowania metod i technik menedżerskich – dla organizowania współczesnych organizacji, w tym także klastrów.

Wzajemnie i postępująco warunkowany proces rozwoju klastra w kierunku jego postępującej dojrzałości (uzyskania wysokiego poziomu współpracy dla realizacji wspólnych celów oraz uzyskanie wysokiego poziomu innowacyjności w tych wspólnych działaniach) to proces zarządzanego rozwoju kapitału społecznego w grupach społecznych konstytuujących klaster, tzn. przedsiębiorstwach i zespołach problemowych. To znaczy kreowania takiego szczególnego kapitału społecznego, którego rozwój buduje procesy zaufania. Jak już niejednokrotnie stwierdzono, jest to warunek dla budowania i rozwoju niezbędnego kapitału intelektualnego w klastrach, a to z kolei stanowi bazę skutecznego, efektywnego i etycznego spożytkowania przedsiębiorczości i kompetencji liderów, menadżerów (w ogóle jednostek zaangażowanych w organizowanie klastra).

Proces organizowania klastra sądzić należy, to wręcz laboratoryjny przykład procesu przemian i innowacji zarządczych we współczesnych organizacjach- małych i średnich przedsiębiorstwach. Cenną propozycję wzorca – modelu rozwoju współczesnych organizacji – w tym głównie klastrów, jest (jak sądzimy) model – idea – tzw. organizacji kwantowej. Model organizacji, która integruje walory organizacji sieciowej ze świadomym zarządzaniem, a lepiej potęgowaniem i transferem wartości etycznych uczestników klastra. Ale bywa też, że przejawia się erozją tego kapitału – co przejawia się w zachowaniach nieetycznych – zamykanie się uczestników klastra na nowych, chętnych do współpracy w ramach klastra, skłonność do działań korupcyjnych.

Model *organizacji kwantowej* zawiera w sobie rozwiązania, w których próby wyjaśniania funkcjonowania tych organizacji, a w szczególności zjawisk budowania i rozwoju pozytywnego potencjału – potencjału narastających postaw i działań ocenianych pozytywnie z punktu widzenia kryteriów społecznej odpowiedzialności – kryteriów budowanych wartościami moralnymi i społecznymi podejmowane są na gruncie mechaniki kwantowej. Wielu teoretyków organizacji podpowiada, że na przykład zjawiska, takie jak: uznanie intuicji w procesach decyzyjnych, dalej uznanie roli i wagi przewagi skuteczności intencji nad zaplanowanym porządkiem typu przyczyna – skutek, dalej zjawisk takich jak wzajemny wpływ działań współpracujących jednostek na zmiany hierarchii i potencjału ich wartości moralnych, etycznych, nieźle tłumaczy właśnie teoria kwantowa. Praktyka zarządzania współczesnymi organizacjami dostarcza również pozytywnych dowodów w tym względzie. Otóż, postawy i zachowania ludzi (menadżerów) budowane na określonych wartościach moralnych w relacjach współpracy z innymi partnerami podlegają potęgowaniu. Zjawisko to wyjaśnia zasada zwrotności, która, jako wniosek płynący z kwantowej zasady

nieoznaczoności, opisana jest przez Mary Jo Haich.<sup>33</sup> Twierdzi ona bowiem, iż zjawisko to jest cechą organizacji opisywanej jako system społeczny według koncepcji Luhmanna,<sup>34</sup> tj. jako samoorganizujący się **system działań ludzi** o cechach systemu autopojetycznego, którą to cechą samoorganizacji, samozwrotności gwarantują relacje komunikacji jednostek podmiotów tych działań. Jak już niejednokrotnie podkreślano, realna współczesna rzeczywistość, w której funkcjonują organizacje jako wielka sieć wzajemnie połączonych sieci, w których to sieciach dominują sieci relacji społecznych. Relacje te są rzeczywistym „budulcem” konstytuującym organizację. Każde ludzkie działanie nie zachodzi samoistnie, ale w relacjach z działaniami innych ludzi. W tym świecie sieci nic nie istnieje samoistnie ani samo dla siebie, nic nie ma na zawsze ustalonej tożsamości. Organizacja jako system społeczny to proces, którego kolejne fazy, etapy to stany będące syntezą działań ludzi i grup społecznych w organizacji.

Współczesny świat w perspektywie kwantowej, różny od dotychczas opisywanego i postrzeganego logiką świata w perspektywie newtonowskiej, jest nieprzewidywalny, zależny od świadomości obserwatora (jest to rzeczywistość subiektywna). Wzajemne oddziaływania są większe niż ludzka świadomość, może to ocenić, ale przede wszystkim rzeczywistość w perspektywie kwantowej jest wypełniona energią wewnątrz systemu – nie jest ona zależna głównie od zewnętrznych źródeł energii. Chcemy powiedzieć raczej, iż *nie tyle energią, ale wiedzą*.

Taki ogląd współczesnej rzeczywistości znajdujemy w pracach Luhmanna, a także w pracach głównych autorów koncepcji tzw. organizacji kwantowej – R. Kilmanna,<sup>35</sup> M. Wheatley,<sup>36</sup> a także C.D. Shelton, M.K. McKenna, J.R. Darlinga<sup>37</sup>. W tej perspektywie organizacja kwantowa to system społeczny pełen dynamiki i „pobudzany energią swoich członków”, samoorganizujący się poprzez odtwarzanie wiedzy organizacyjnej budowanej jako wiedza subiektywna organizacji.

---

<sup>33</sup> Hatch M.J.: Teoria organizacji. PWN, Warszawa 2001.

<sup>34</sup> Według Luhmanna o autopojetyczności systemów społecznych decyduje ich specyficzna charakterystyka zwrotności. Zwrotność oznacza zastosowanie jakiegoś procesu do samego siebie. Autor ten twierdzi również, że ponieważ procesy społeczne opierają się na procesach komunikacji, które są zarazem ich medium, osiągnięcie zwrotności systemów społecznych wymaga komunikacji, której przedmiotem będzie właśnie komunikacja. Wnioski, jakie nasuwają się z tych spostrzeżeń Luhmanna to przeświadczenie, iż nawet wymuszone etyczne zachowania menadżerów będą czynnikami **zwrotnymi** samoorganizującymi podobne zachowania w organizacji. Potwierdzają to liczne przykłady etycznych zachowań menadżerów budujących „etyczną kulturę organizacji”. Patrz: Luhmann N.: op.cit.

<sup>35</sup> Kilmann R.H.: Quantum Organizations: A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning. Davies-Black Publishing, Palo Alto, CA 2001.

<sup>36</sup> Wheatley M.J.: Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe. Berrett-Koehler, San Francisco 1992.

<sup>37</sup> Więcej: Shelton C.D., McKenna M.K., Darling J.R.: Leading in the Age of Paradox: Optimizing Behavioral Style, Job Fit and Cultural Cohesion. “Leadership & Organization Development Journal”, Vol. 23, No. 7, 2002, p. 372-379.

Kwantowa zasada nierozłączności nieźle tłumaczy zjawiska intuicji, przewagi tendencji decydentów, i to na gruncie innych założeń ontologicznych co do istoty relacji przepływu informacji, co do istoty zjawisk w innej niż liniowa logika czasu. Sądzymy, iż zasada ta jest dobrą metaforą wyjaśniania szczególnego charakteru zjawisk transferu wiedzy, a przede wszystkim transferu wartości. Ludzie przyjmując postawy dla współdziałania w procesach pracy, podejmując działania oparte na swoich silnych hierarchiach wartości moralnych, wpływają pozytywnie na swoich partnerów w procesach wspólnych działań, poprzez komunikację opisywaną zasadami właśnie teorii kwantowej. Ludzie, członkowie organizacji działając i poznając (a w sumie konstruując rzeczywistość według swoich subiektywnej wiedzy i własnego systemu wartości) wpływając na partnerów odnoszą się do wzorców większych całości, całych społeczności.

Przenosząc do naszych dyskusji metaforę organizacji kwantowej, jako model wzorcowej organizacji, w którym świadomie wykorzystuje się zarządzanie kapitałem społecznym, stawiamy tezę, iż: klastry to szczególny przypadek uświadomionej organizacji, świadomie potęgującej wiedzę i wartości (oznaczymy tę organizację OSWW). Jak to wcześniej problemowo wyjaśniono, klastry to szczególne formy organizacji sieciowej, w której w sposób świadomy dążymy do stworzenia i utrzymania i rozwoju potencjału (OSWW), tzn. takiego potencjału organizacji, który skutecznie, efektywnie i etycznie zapewnia podjęcie i realizację wspólnych przedsięwzięć. Rysuje się kolejna odpowiedź na pytanie: czym jest klastr? Otóż klastr (w szczególności w jego dojrzałej fazie) to organizacja sieciowa, charakteryzująca się znaczącym udziałem organizacji typu „OSWW”.

Stąd, uprawniona jest definicja klastrów w ich dojrzałej fazie rozwoju w formie: **klastry to sieć współpracujących celowo organizacji, instytucji, jednostek organizowania i zarządzania sieci społecznej, rozwijających i zarządzających poprzez instrumenty racjonalizacji transferu wiedzy i wartości**; podkreślić należy istotne miejsce, na tym etapie dojrzałości procesów organizowania klastra, sieci transferu wartości.

#### 2.4. Potencjał procesów organizowania klastra

Czynniki procesu organizowania klastra:

- **K<sub>1</sub>** – czynniki przedsiębiorcze organizowania klastra,
- **K<sub>2</sub>** – kapitał intelektualny konieczny dla organizowania klastrów,
- **K<sub>3</sub>** – kapitał społeczny budowy pozytywnego zaufania klastra

to nie tylko konieczne zasoby kapitału dla sprawnego, efektywnego ich przepływu w sieciach. Czynniki te wzajemnie się warunkują – budują potencjał organizowania klastra. potencjał procesu organizowania klastra („POK”). Zdolność procesów organizowania klastra „POK” to zdolność klastra do budowy i rozwoju wartości dodatkowych (przewagi konkurencyjnej



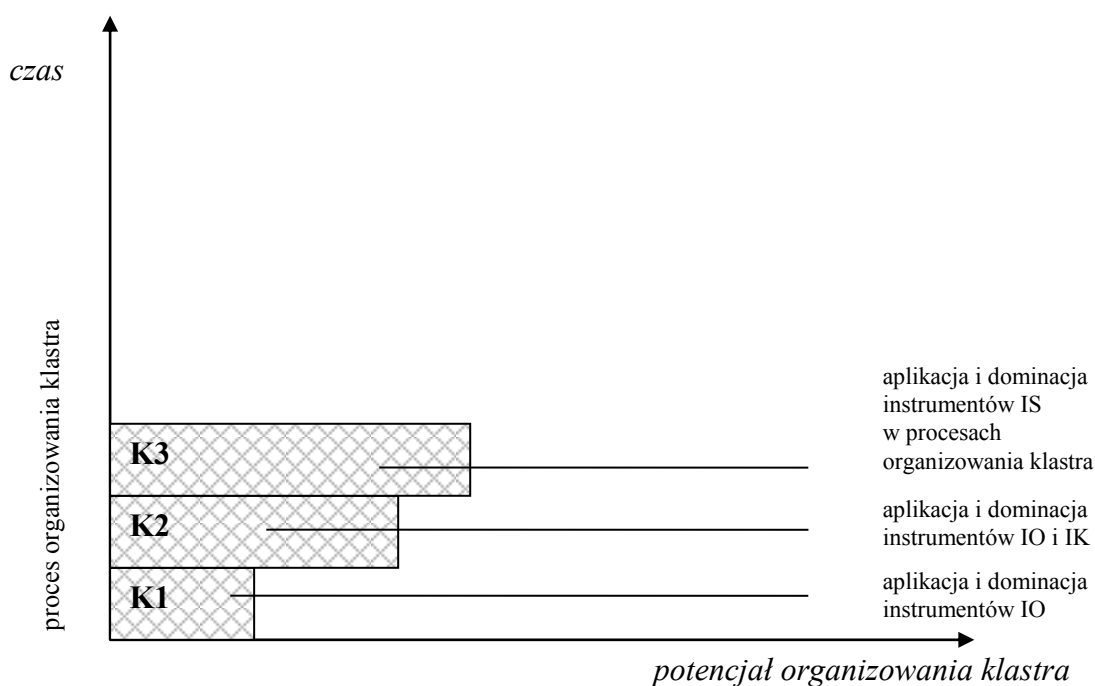
przedsiębiorstw klastra, procesu wprowadzania na rynek innowacyjnych produktów, usług i podejmowania rozwiązywania określonych społecznych przedsięwzięć), zdolności rozwoju i budowania w procesie jego organizowania. Symbolicznie potencjał procesu organizowania klastra (POK) można zapisać w postaci formuły:

$$\text{POK} = \{K_1/K_2 \cap K_2/K_3 \cap K_3/K_1, K_2\}$$

co interpretujemy, iż o **potencjale organizowania klastra (POK)** wzajemnie decydować wręcz będą zasoby ludzkie: świadomi przewag procesów współpracy lokalni liderzy, których to wiedza będzie racjonalnie, efektywnie i społecznie odpowiedzialnie spożytkowana, jeśli świadomie będziemy zarządzać ich kapitałem intelektualnym jednostek – członków grup społecznych – organizacji przedsiębiorstw, przy czym wykorzystanie ich kompetencji i wiedzy warunkuje kapitał intelektualny w organizacji oraz społeczności, w których klaster organizujemy „i” kapitał intelektualny w organizacjach i społecznościach, których klaster organizujemy, którego wykorzystanie w procesie rozwoju klastrów warunkuje potencjał kapitału społecznego „i” kapitał społeczny (a w szczególności zaufanie) stanowi potencjał lokalnych katalizatorów organizowania klastrów, pod warunkiem że racjonalnie będziemy stosować instrumenty zarządzania menadżerów, że zdefiniujemy oraz świadomie będziemy zarządzać kapitałem ludzkim, intelektualnym i społecznym, świadomie budując zaufanie interpersonalne oraz publiczne.

### 3. Zakończenie

Ideowy model procesu organizowania klastrów – jaki zarysowano w tym artykule – zakłada określone następstwo – porządek wykorzystywania przez menadżerów, twórców i konstruktorów klastrów różnych technik oraz metod menadżerskich jako instrumentarium kapitalizacji zasobów wykorzystywanych w tym procesie. Po kolei, od momentu zainicjowania klastra zaproponowano określoną dominację metod racjonalizujących struktury organizacyjne przedsiębiorstw budujących klaster (instrumenty organizowania – IO), metod racjonalizacji formułowania relacji organizacyjnych dla rozwoju współpracy tych przedsiębiorstw konstytuujących klaster, dalej metod racjonalizujących przepływ „władzy” w tych strukturach i racjonalnego wykorzystania norm organizacyjnych, formalnych, regulacji prawnych, technik gospodarowania kapitałem finansowym (instrumenty kognitywistyczne – IK) itd. W kolejnych fazach organizowania klastra koncentrowano się na instrumentach zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach klastra, by w końcowych – rozwiniętych – fazach rozwoju klastra skupiać się głównie na instrumentach budowy zaufania (instrumenty społeczne – IS). Schematycznie te procesy organizowania klastra zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Proces organizowania klastra

Fig. 1. Process of cluster organizing

Źródło: Opracowanie własne.

Logika wykorzystania różnych instrumentów zarządzania w kolejnych fazach organizowania klastra znalazła się u podstaw metodyki, m.in. organizowania i oceny poziomu dojrzałości klastra.

Zdefiniowanie i zorganizowanie koniecznego potencjału aktywnie gospodarujących i poznających jednostek i organizacji, wykorzystujących lokalny katalizujący potencjał, warunkuje proces rozwoju koniecznej świadomej wiedzy dla wspólnego rozwiązywania określonych problemów, dla wspólnego podejmowania określonych przedsięwzięć gospodarczych i społecznych, a to, z kolei, rozwija i buduje potencjał zaufania pozytywnego, koniecznego dla podjęcia i rozwoju wartości dla współpracy – celem innowacyjnych i społecznie odpowiedzialnych wspólnych przedsięwzięć gospodarczych i społecznych.

Wszystkie tak zdefiniowane czynniki potencjału rozwojowego klastra w sposób zintegrowany nie tylko się warunkują, ale się wzajemnie wzmacniają – potęgują.

Powyższe obserwacje dają podstawy do formułowania rekomendacji dla inicjujących zarządzanie procesami organizowania klastra:

1. Warunkiem koniecznym podjęcia inicjatywy procesu klastrowania jest zintegrowane zaistnienie wszystkich wyróżników tożsamości potencjału organizowania klastra.

2. Warunkiem racjonalności procesów klastrowania jest wzajemnie się warunkujące i wzmacniające oddziaływanie wszystkich czynników potencjału organizowania klastra.
3. Jak każda organizacja współcześnie klustry konstytuowane są poprzez trzy różne typy sieci: S1 sieć organizacyjna (węzły – organizacje, przedsiębiorstwa klastra, jednostki wypełniające określone role organizacyjne; relacje – główne więzi organizacyjne, w ramach których następuje przepływ władzy); S2 sieć kognitywistyczna (węzły – działania jednostek i grup społecznych konstytuujących klaster; relacje – głównie więzi poznawcze, w których następuje przepływ wiedzy, informacji); S3 sieć społeczna (węzły – działania jednostek i grup społecznych konstytuujących klaster; relacje – więzi społeczne budowy zaufania, transferu wiedzy i wartości).

## Bibliografia

1. Argyris C.: On Organizational Learning. Blackwell Publishers 1999.
2. Barney D.: Społeczeństwo sieci. Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2008.
3. Bordieu P.: The Forms of Capital, [in:] Richardson J.G. (ed.): Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Greenwood, New York 1985.
4. Cappellin R.: International knowledge. Paper presented at 17th ERSAs Congress, European Studies Institute in Regional Science. Split, Croatia 2004.
5. Castells M.: Społeczeństwo sieci. Warszawa, PWN, 2007; tł. z ang. The Rise of the Network Society. Blackwell, Oxford 1998.
6. Coleman J.S.: Foundations of Social Theory. Harvard University Press, 1994.
7. Cooke P., De Laurentis C., Tödtling F., Tripl M.: Regional Knowledge Economies. Markets, Clusters and Innovation. Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham 2007.
8. Florida R.: Cities and Creative Clusters. New York – London, 2005, cyt. za: Kopel A.: Klasa kreatywna jako czynnik rozwoju miast. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Nr 1. Sosnowiec 2007.
9. Goleman D.: Inteligencja społeczna. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.
10. Habermas J.: Teoria działania komunikacyjnego. Racjonalność działania a racjonalność społeczna, t. I. PWN, Warszawa 1999.
11. Hamel G., Breen B.: Zarządzanie jutra, jakie jest Twoje miejsce w przyszłości. Harvard Business School Press, 2008, wyd. polskie: Red Horse sp. z o.o., tytuł oryginału: The Future of Management.
12. Hardin R.: Zaufanie. Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009. Wyd. oryginalne w języku ang.: Hardin R.: Trust. Polity Press, Cambridge 2006.

13. Hatch M.J.: Teoria organizacji. PWN, Warszawa 2001.
14. Kilmann, R.H.: Quantum Organizations: A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning. Davies-Black Publishing, Palo Alto, CA 2001.
15. Kjaer A.M.: Rządzenie. Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.
16. von Krogh G., Slocum K., Roos J.: An Essay on Corporate Epistemology. "Strategic Management Journal", Vol. 15, 1994.
17. Lennick D., Kiel F.: Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki w prowadzeniu interesów i skutecznie zarządzać. Wyd. Parana, Wrocław 2005.
18. Luhmann N.: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M. 1984.
19. Nonaka I., Takeuchi H., Kreowanie wiedzy w organizacji: Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne. Poltext, Warszawa 2000.
20. Ostrom E.: Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press, Cambridge, UK 1990.
21. Porter M.E.: Porter o konkurencji. PWE, Warszawa 2001.
22. Projekt badawczy Nr 2H02D 03225 pt.: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych, Kierownik projektu: Jan Stachowicz. Polska Akademia Nauk, Instytut Badań Systemowych, Warszawa 2006.
23. Putnam R.: Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech. Fundacja im. Stefana Batorego – Znak, Warszawa – Kraków 1995.
24. Shelton C.D., McKenna M.K., Darling J.R.: Leading in the Age of Paradox: Optimizing Behavioral Style, Job Fit and Cultural Cohesion. "Leadership & Organization Development Journal", Vol. 23, No. 7, 2002.
25. Smith A.: Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów. PWN, Warszawa 1954. Wyd. w języku angielskim pt.: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776.
26. de Soto H.: Tajemnica kapitału; Dlaczego kapitalizm triumfuje na Zachodzie, a zawodzi gdzie indziej. Wydawnictwo Fijorr Publishing, Warszawa 2002.
27. Stachowicz J.: Presja innowacji w zarządzaniu; w kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego zarządzania. Referat wygłoszony na konferencji pt.: Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, cz. II. GWSH, Katowice, 6-7 listopada 2008.
28. Stachowicz J., Bojar E.: Konstruowanie dynamiki procesów poznawczych w organizacjach i regionie – racjonalizacją organizowania rozwoju sieci, [w:] Bojar E., Stachowicz J. (red.): Konkurencja i koegzystencja regionów w procesie integracji europejskiej. Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008.

29. Stachowicz-Stanusch A.: Corruption, Values and Cultural Relativism, [in:] Wankel Ch., Odrakiewicz P., Strnad W. (eds.): Innovation in Management. Global Partnership, Academy of Management, PWSB Publishers, Poznań 2010.
30. Stachowicz-Stanusch A., Wankel Ch.: Fight against the corruption based on programs or based on values. Case study Lockheed Martin and Intel Corporation, [w:] Gasparski W. (red.): Biznes, prawo, etyka. Akademia Leona Koźmińskiego, 2009.
31. Sztompka P.: Zaufanie. Fundament społeczeństwa. Wyd. Znak, Kraków 2007.
32. Westlund H.: Social Capital In the Knowledge Economy. Theory and Empirics. Springer, Berlin – Heidelberg – New York 2006.
33. Wheatley M.J.: Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe. Berrett-Keohler, San Francisco 1992.

Recenzenci: Prof. dr hab. Ewa Bojar  
Prof. dr hab. inż. Józef Bendkowski