

# ROZWÓJ RELACJI WSPÓŁPRACY POMIĘDZY ORGANIZACJAMI PROJEKTOWYMI: WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

DOI: 10.33141/po.2021.12.02

Przegląd Organizacji, Nr 12(983), 2021, s. 13-23

[www.przegladororganizacji.pl](http://www.przegladororganizacji.pl)

Janusz Marek Lichtarski

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Wzrost zainteresowania projektami w praktyce zarządzania i koncentracja działań wokół tymczasowych przedsięwzięć implikują liczne zmiany w organizacjach. Z tradycyjnych organizacji hierarchicznych coraz częściej przekształcają się one w organizacje projektowe (ang. *project-based organizations, project-based companies*) (Miterev i in., 2017a; Turner, Miterev, 2019). Organizacje projektowe charakteryzują się między innymi złożonością, tymczasowością i interdyscyplinarnością (Burke, Morley, 2016; Koskinen, 2011; Miterev i in., 2017a; Samimi, Sydow, 2021; Turner, Miterev, 2019), co wynika ze specyfiki realizowanych w ich ramach projektów. Również współpraca pomiędzy organizacjami projektowymi dostosowana jest do potrzeb tymczasowych i unikatowych przedsięwzięć, ma więc charakter nieciągły lub jednorazowy oraz cechuje ją wysoki poziom złożoności, np. wielość partnerów projektowych, ich odległość geograficzna i kulturowa, wielokierunkowe więzi czy współdziałanie z konkurentami (koopetycja).

Odmienność współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi sprawia, że tradycyjne postrzeganie rozwoju relacji międzyorganizacyjnych i dotychczasowe modele ich cyklu życia tracą na użyteczności (Dwyer i in., 1987; Ford, 1980; Wilson, 1995). Z perspektywy praktyki

zarządzania jest to istotny problem, zaś z perspektywy poznawczej stanowi aktualną i interesującą lukę badawczą. Nie ma bowiem w literaturze modeli rozwoju relacji dostosowanych do potrzeb organizacji projektowych. Jednocześnie, relacje współpracy z wiarygodnymi i sprawdzonymi partnerami biznesowymi są niezwykle potrzebne i pożądane, szczególnie w dynamicznych i złożonych warunkach, w jakich funkcjonują organizacje projektowe. Długoterminowe relacje są nie tylko źródłem przewagi konkurencyjnej (Dyer, Singh, 1998; Morgan, Hunt, 1999; Woodruff, 1997), ale często wręcz warunkują skuteczną realizację projektów, np. gdy w trakcie ich realizacji istnieje potrzeba wykorzystania zasobów zewnętrznych, takich jak infrastruktura, technologia, wiedza i doświadczenie.

Sygnalizowane zmiany powodują zapotrzebowanie na nowe podejścia i modele cyklu życia relacji, aby móc badać, opisywać, wyjaśniać i przewidywać rozwój relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi. Skłania to do poszukiwania i rozwijania różnych koncepcji, (zob. np. G. Batonda i C. Perry (2003), F.N.H. Ferreira i inni (2017) czy M. Polonsky i inni (2010)), a niniejsze opracowanie wpisuje się w ten nurt badań.

Celami artykułu są: identyfikacja specyfiki relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi,



rozpoznanie ich wzorców rozwoju oraz opracowanie modelu cyklu życia relacji pomiędzy organizacjami projektowymi. Na potrzeby realizacji przedstawionego celu sformułowano trzy pytania badawcze, a mianowicie: (PB1) Jakie specyficzne cechy, procesy i zachowania aktorów charakteryzują relacje współpracy między organizacjami projektowymi? (PB2) Według jakich wzorców rozwija się współpraca pomiędzy organizacjami projektowymi? (PB3) Czy możliwe jest dostosowanie istniejącego lub stworzenie nowego modelu cyklu życia relacji pomiędzy organizacjami projektowymi?

Ze względu na eksploracyjny charakter badań wykorzystano podejście jakościowe i metodę wielokrotnego przekrojowego studium przypadku. Podstawowymi technikami gromadzenia danych były częściowo ustrukturyzowane wywiady pogłębione z wykorzystaniem techniki PAPI oraz wspomagająco analiza dokumentacji organizacyjnej i projektowej. Pogłębionemu badaniu poddano osiem organizacji projektowych, obejmując analizą łącznie 24 relacje międzyorganizacyjne, trzy w ramach każdego podmiotu.

Artykuł został podzielony na cztery główne sekcje, a jego struktura jest następująca. W pierwszej przedstawiono teoretyczne aspekty związane z cechami i cyklem życia relacji międzyorganizacyjnych oraz przybliżono specyfikę organizacji projektowych. W drugiej zaprezentowano metodykę badań. W kolejnej przedstawiono i przedyskutowano wyniki badań empirycznych, a także zaprezentowano opracowany na ich podstawie model cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych w organizacjach projektowych. W zakończeniu przedstawiono kluczowe wnioski z badań, ograniczenia badawcze i przyszłe kierunki badań.

## Podstawy teoretyczne

### Przegląd modeli cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych

L iteratura dostarcza wielu różnych koncepcji i modeli cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych (Ford, 1980; Dwyer i in., 1987; Jap, Ganesan, 2000; Ring, Van de Ven, 1994; Wilson, 1995). Poszczególne koncepcje różnią się między sobą pod względem podstawowych założeń,

np. liniowości rozwoju, zależności od czasu i liczby wyróżnionych etapów. Część autorów traktuje rozwój relacji międzyorganizacyjnych jako proces uporządkowany, sekwencyjny i zależny od czasu, w którym w określonym porządku występują pewne charakterystyczne etapy rozwoju relacji. Etapy te charakteryzuje stopniowy wzrost zaangażowania, zaufania i współzależności pomiędzy stronami relacji (Dwyer i in., 1987; Ford, 1980; Wilson, 1995). Inni z kolei traktują proces rozwoju relacji międzyorganizacyjnych jako mniej ustrukturyzowany i trudniejszy do przewidzenia, obejmujący nie tylko etapy współpracy, ale także etapy braku aktywności (Batonda, Perry, 2003) lub jako proces ewolucyjny o charakterze cyklicznym, w którym określone zdarzenia i zachowanie aktorów są ważniejsze niż czynnik czasu (Ring, Van de Ven, 1994). Syntetyczna charakterystyka kluczowych modeli cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych została przedstawiona w tabeli 1.

Pomimo różnej liczby etapów i wchodzących w ich skład procesów lub zachowań stron, modele zaliczane do tzw. teorii etapów (*stages theory*) przedstawiają w miarę zbliżoną ścieżkę rozwoju relacji międzyorganizacyjnych, tj. przebieg uporządkowanych i zależnych od czasu etapów, obejmujący kolejno uświadomienie, eksplorację, ekspansję, współpracę długoterminową oraz zakończenie współpracy. Poszczególni autorzy stosują różne nazewnictwo poszczególnych etapów, które w wielu przypadkach można traktować zamienne, bowiem kryją one w sobie te same lub bardzo zbliżone procesy i zachowania uczestników relacji, jak np. faza przedrelacyjna i faza uświadomienia (Ford, 1980; Dwyer i in., 1987).

Liniowe podejście było poddawane krytyce między innymi przez P. Ringa i H. Van de Vena (1994), którzy podkreślali dużą złożoność i nieprzewidywalność procesu rozwoju relacji międzyorganizacyjnych, wynikającą z oddziaływania czynnika ludzkiego i dynamiki relacji interpersonalnych. Z kolei M. Polonsky i inni (2010) oraz G. Batonda i C. Perry (2003) podkreślali, że współpraca między firmami niekoniecznie musi być ciągła i rozwijać się liniowo, wskazując tym samym na potrzebę wyróżnienia nieaktywnej fazy uśpienia i reaktywacji (*dormant and re-activation phase*), w których strony zawieszają

Tabela 1. Porównanie wybranych dotychczasowych modeli cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych

Autorzy	Założenia modelu i zastosowanie	Wyróżnione etapy / fazy
Ford (1980)	Model teoretyczny opracowany na podstawie obserwacji relacji sprzedawcy-kupujący. Zgodnie z założeniami, rozwój relacji jest stopniowy i zależny od czasu (teoria etapów), a zaufanie, zaangażowanie i współzależność rozwijają się liniowo wraz następowaniem po sobie pięciu kolejnych etapów rozwoju współpracy. Model często przywoływany w literaturze z obszaru marketingu i zarządzania strategicznego. Model często stosowany jako ramy teoretyczne w badaniach (Abosag, Lee, 2013; Bardauskaite, 2014; Theng Lau, Goh, 2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Etap przedrelacyjny</b> – ocena potencjalnych partnerów, nie ma jeszcze kontaktu i wymiany</li> <li>2) <b>Wczesny etap</b> – początkowe kontakty, negocjacje warunków współpracy, testowa dostawa, wysoki poziom niepewności, niewielkie zaangażowanie</li> <li>3) <b>Etap rozwoju</b> – wzrost skali współpracy, zdobywanie doświadczeń, zmniejszenie poziomu niepewności</li> <li>4) <b>Etap długoterminowy</b> – duża skala i ciągłość wymiany, wzrost współzależności i zaufania, współpraca objęta procedurami i standardami</li> <li>5) <b>Etap końcowy</b> – osiągnięty w stabilnych sektorach, trwała współpraca oparta na kodeksach branżowych</li> </ol>

Autorzy	Założenia modelu i zastosowanie	Wyróżnione etapy / fazy
Dwyer i in. (1987)	Model linowego rozwoju relacji z pięcioma uporządkowanymi i sekwencyjnie ułożonymi etapami (teoria etapów). Zbudowany na podstawach literaturowych i nawiązujący do teorii negocjacji, walki i władzy. Model najczęściej przywoływany i wykorzystywany w badaniach (Akrout, 2014; Claycomb, Frankwick, 2010; Fynes i in., 2005; Kam, Lai, 2018), jednak niektórzy autorzy ograniczają się do analizy zjawisk w ramach środkowych etapów, tzw. aktywnej wymiany	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Uświadomienie</b> – rozpoznanie potencjalnych partnerów, pozycjonowanie się i przyciąganie partnerów, brak kontaktu</li> <li>2) <b>Eksploracja</b> – rozważanie korzyści i kosztów wymiany, pojawiają się kontakt, komunikacja i zależność, testowa wymiana i zaangażowanie</li> <li>3) <b>Ekspansja</b> – wzrost skali wymiany, zależności i korzyści, rosnące zaangażowanie i chęć utrzymania relacji, zakres współpracy może się zwiększać w wyniku spójności celów</li> <li>4) <b>Zaangażowanie</b> – wysoki poziom zaufania i zaangażowania, problemy rozwiązywane na bieżąco, wysoki poziom satysfakcji</li> <li>5) <b>Rozwiązanie</b> – wzrost znaczenia czynników osłabiających relację, koszty utrzymania przewyższają korzyści, pojawiają się problemy i napięcia, w efekcie czego przygotowywane są tzw. strategie wyjścia</li> </ol>
Wilson (1995)	Model liniowy z pięcioma etapami, odwołujący się do wcześniejszych modeli. Rozwój jest zależny od czasu i etapy występują chronologicznie (teoria etapów). Zbudowany na podstawach teoretycznych z koncentracją na diadach sprzedający-kupujący. Autor zwraca uwagę na czynniki kształtujące rozwój relacji, takie jak symetria relacji, dialog i synergia zasobów. W porównaniu do innych modeli nie ma fazy rozwiązania, co sugeruje przyjęcie założenia o długoterminowych i trwałych relacjach	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Poszukiwanie i wybór</b> – poszukiwanie potencjalnych partnerów wymiany, początkowe kontakty</li> <li>2) <b>Definiowanie celu</b> – formułowanie celów i oczekiwań, rozwój podstaw komunikacji i niewielkie zaangażowanie</li> <li>3) <b>Określanie granic</b> – definiowanie zasad korzystania z zasobów, wzrost zaangażowania zasobów, dostosowanie procesów i produktów do potrzeb strony (indywidualizacja)</li> <li>4) <b>Tworzenie wartości</b> – kombinacja zasobów w celu uzyskania efektu synergii, wymiana wiedzy i wartości, wzrost znaczenia władzy</li> <li>5) <b>Utrzymanie / Hybrydowa stabilizacja</b> – aktywne zaangażowanie przekłada się na stabilność relacji, wzrost zaufania, efektów i satysfakcji ze współpracy</li> </ol>
Ring, Van de Ven (1994)	Model cykliczny z iteracyjnym występowaniem trzech faz (teoria stanów). Intensywność relacji (i jej cech) zmienia się w sposób powtarzalny, cyklicznie. Zbudowany na podstawach teoretycznych, duży poziom agregacji i wyższy poziom abstrakcji (brak wyspecyfikowanych procesów i aktywności). Uwaga zorientowana na rolę jednostek i relacji interpersonalnych w procesie rozwoju relacji międzyorganizacyjnych	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Pojawienie się relacji</b> – kontakt, wspólne cele i wartości, określenie wzajemnych wymagań, nieformalne wymiany testowe, niewielki zakres i skala współpracy, rosnąca wymiana prowadzi do wzrostu przewidywalności, redukcji niepewności i oportunizmu oraz dalszego uwalniania zasobów i rozwoju współpracy</li> <li>2) <b>Rozwój relacji</b> – instytucjonalizacja współpracy (normy, procedury, jednostki organizacyjne) poprzez powtarzalne interakcje społeczne rośnie zaangażowanie i zaufanie, zachowania stają się bardziej zestandaryzowane i przewidywalne</li> <li>3) <b>Rozwiązanie relacji</b> – powiązania interpersonalne mogą prowadzić do myślenia grupowego i spadku efektywności, różne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne destabilizujące relację nasilają się i testują jej wytrzymałość, a niezaspokojone potrzeby mogą być przyczyną rozpadu relacji</li> </ol>
Batonda, Perry (2003)	Model nieliniowego rozwoju, obejmujący siedem faz, niekoniecznie występujących w określonym porządku. Rozwój relacji przedstawiany jest jako zależny od czynników a nie od czasu, trudny do przewidzenia i niesekwencyjny (teoria stanów). Model odwołuje się do wcześniejszych koncepcji, jest to model zrewidowany na podstawie badań jakościowych – analizy czterech diad w ramach współpracy sieciowej. Głównym wkładem z punktu widzenia organizacji projektowych jest wyróżnienie fazy uśpienia i reaktywacji, aczkolwiek ich kolejność budzi wątpliwość	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Procesy poszukiwania</b> – rozpoznanie potrzeb i celów, zbieranie informacji, poszukiwanie i ocena potencjalnych partnerów, poszukiwanie dopasowania</li> <li>2) <b>Procesy początkowe</b> – pierwsze kontakty, badanie spójności celów i wartości i uzgadnianie wspólnych, niewielkie zaangażowanie, rozwój kanałów komunikacji</li> <li>3) <b>Procesy rozwojowe</b> – nawiązywanie relacji międzyludzkich, wzrost zaufania, wspólne planowanie działań, dzielenie odpowiedzialności, wzrost zaangażowania dzięki regularnym kontaktom, próbna wymiana, a następnie wzrost skali współpracy</li> <li>4) <b>Procesy utrzymania</b> – zwiększone zaangażowanie, dostosowanie na poziomie organizacji i indywidualnym, stała bieżąca wymiana, poszerzenie zakresu współpracy o np. nowe wspólne projekty</li> <li>5) <b>Procesy rozwiązania</b> – ważenie kosztów i korzyści pozostania lub wyjścia, rozwiązanie współpracy w wyniku oddziaływania sił wewnętrznych lub zewnętrznych, różne strategie wyjścia</li> <li>6) <b>Procesy uśpienia i reaktywacji</b> – przejście w stan braku aktywności w wyniku zakończenia projektu, zmian działalności lub niespełnienia wymagań, następnie reaktywacja współpracy, jeśli pojawiają się nowe możliwości</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ford, 1980; Dwyer i in., 1987; Wilson, 1995; Ring, Van de Ven, 1994; Batonda, Perry, 2003



współpracę i podejmują kolejne zadania. Przywołane podejścia odnoszą się do tzw. teorii stanów (*states theory*) i są niezwykle przydatne do badania i opisu relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi.

Podsumowując, różnice pomiędzy poszczególnymi podejściami i modelami cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych wynikają między innymi z faktu, że powstawały na bazie odmiennych założeń, w innych uwarunkowaniach i w odniesieniu do innego typu relacji. Pierwsza grupa modeli opisuje rozwój względnie stabilnych relacji, np. typu kupujący-sprzedający czy w ramach aliansów strategicznych, druga zaś przedstawia relacje współpracy pomiędzy podmiotami działającymi w mniej przewidywalnych warunkach, między innymi w złożonych układach kooperacyjnych<sup>1</sup>. Z punktu widzenia badania rozwoju relacji pomiędzy organizacjami projektowymi warto traktować przybliżone wcześniej podejścia i modele jako komplementarne, gdyż każdy z nich stanowi wkład do literatury, a traktowane łącznie pozwalają zarysować ogólne ramy rozwoju relacji międzyorganizacyjnych w organizacjach projektowych.

### Specyfika organizacji projektowych i ich współdziałania

Postęp technologiczny, globalizacja i wzrost dynamiki otoczenia przyczyniły się do wzrostu zainteresowania różnego rodzaju projektami w gospodarce, a trend ten jest określany mianem projektyzacji (*projectification*) (Maylor, Turkulainen, 2019). Upowszechnianie się projektów i podejścia projektowego przyczynia się do przekształcania się tradycyjnych organizacji (hierarchicznych) w kierunku bardziej płynnych i elastycznych form organizacyjnych (Kellogg i in., 2006). Chociaż proces ten przebiega wolniej, niż pierwotnie przypuszczano (Leavitt, 2005), to jego efektem jest między innymi powstawanie i szybkie upowszechnianie się organizacji projektowych. Tendencja ta jest widoczna zarówno w sektorach o dużej dynamice, jak np. elektronika, IT, media, lotnictwo, inżynieria czy biotechnologia, w których organizacje projektowe uzyskują najwyższą sprawność (Hobday, 2000; Sydow i in., 2004), jak i w bardziej tradycyjnych sektorach, jak np. motoryzacja, farmacja, przemysł stoczniowy, bankowość czy budownictwo.

Warto podkreślić, że wiele organizacji (jeśli nie wszystkie) realizuje różnego rodzaju projekty, jednak nie każdą z nich można uznać za organizację projektową. W organizacjach projektowych z założenia odchodzi się od struktury hierarchicznej i trwałej specjalizacji, zadania są niepowtarzalne i ulegają ciągłej redefinicji, władza jest rozproszona, zanikają granice wewnętrzne, a kluczowe decyzje i działania skoncentrowane są wokół tymczasowych przedsięwzięć (Miterev i in., 2017b; Turner, Miterev, 2019). Organizacje projektowe charakteryzuje między innymi złożoność, interdyscyplinarny charakter, tymczasowość i heterarchia (Ajmal, Koskinen, 2008; Burke, Morley, 2016; Kellogg i in., 2006; Koskinen, 2011; Samimi, Sydow, 2021; Stephenson, 2009; Turner, Miterev, 2019).

Współpraca pomiędzy organizacjami projektowymi jest złożona i nieciągła, co bezpośrednio wynika z charakteru i cech projektów, takich jak tymczasowość, unikatowość, złożoność i ryzyko niepowodzenia. Przywołane cechy projektów nie sprzyjają budowaniu długotrwałych relacji międzyorganizacyjnych w tradycyjnym ich rozumieniu, ponieważ partnerzy projektowi są często odlegli geograficznie, posiadają inne doświadczenia oraz reprezentują odmienne wartości, standardy i normy pracy, a dodatkowo w trakcie realizacji projektów popełnianych jest wiele błędów, niekorzystnie wpływających na rozwój i tak już złożonej i trudnej współpracy (Brensen, 2007). W końcu współpracę w projektach może utrudniać fakt, że partnerzy projektowi niekiedy pozostają konkurentami, a na przykład połączyli siły, aby wspólnie zrealizować przedsięwzięcie przekraczające możliwości jego realizacji w pojedynkę. Takie połączenie konkurencji i współpracy powoduje powstawanie złożonych i dynamicznych relacji kooperacyjnych (Bengtsson, Kock, 2000; Luo, 2004), które charakteryzuje inny poziom trwałości, zaufania, zaangażowania czy współzależności, oraz podlegają innym mechanizmom rozwoju niż relacje współpracy o stabilnym charakterze.

Podsumowując, specyfika organizacji projektowych oraz złożony i nieciągły charakter współpracy między nimi sprawiają, że dotychczasowe koncepcje i modele cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych prezentowane w literaturze nie są wystarczające do opisu i wyjaśniania obserwowanych na tym polu zjawisk. Konieczna jest więc rewizja dotychczasowego dorobku oraz poszukiwanie nowego modelu lub adaptacja istniejących rozwiązań, tak aby odpowiedzieć na potrzeby organizacji projektowych.

### Metoda badawcza

**Z**e względu na niewielki stopień rozpoznania problematyki rozwoju relacji międzyorganizacyjnych w organizacjach projektowych przyjęto eksploracyjny charakter badań i zastosowano podejście jakościowe, bazując na metodzie wielokrotnego przekrojowego studium przypadku (Eisenhardt, 1989; Yin 2009). Badania empiryczne poprzedzone zostały systematycznym przeglądem literatury w obszarze rozwoju relacji międzyorganizacyjnych<sup>2</sup>. W tabeli 2 przedstawiono etapy, kryteria selekcji i efekty (liczbę artykułów) przeglądu literatury na poszczególnych etapach procesu. Przegląd literatury prowadzony był przez czteroosobowy zespół badaczy<sup>3</sup>, korzystających z tego samej procedury i wspólnych narzędzi analizy.

Analiza sześćdziesięciu tekstów wyselekcjonowanych według przedstawionych kryteriów pozwoliła na stworzenie ram teoretycznych i opracowanie narzędzi badawczych.

W celu identyfikacji wzorców rozwoju relacji pomiędzy organizacjami projektowymi w badaniach empirycznych zastosowano wielokrotne studium przypadku (Eriksson, Kovalainen, 2016). Próbkę badawczą zbudowano na zasadzie doboru celowego, wykorzystując następujące kryteria inkluzji: (1) podmioty realizujące projekty i posiadające

Tabela 2. Procedura i efekty przeglądu systematycznego

Etapy i kryteria poszukiwania		Wynik (liczba artykułów)
Bazy danych	Ebsco, JSTOR, Scopus	wyszukanych łącznie ok. 10 tys. artykułów
Hasła wyszukiwania	„relationship life”, „relationship development”, „relationship evolution”, „relationship features”, „relationship stages”, „relationship life-cycle”	
Pola wyszukiwania	tytuł, abstrakt, słowa kluczowe	
Kryteria inkluzji artykułów	język angielski, artykuły i materiały konferencyjne, obszary związane z business, management, marketing	547 artykułów zakwalifikowanych do analizy abstraktów (bez duplikatów)
Analiza abstraktów	Screening abstraktów w celu identyfikacji tekstów powiązanych z tematyką rozwoju relacji / eliminacji tekstów niezwiązanych merytorycznie	108 artykułów zakwalifikowanych do analizy pełnotekstowej
Analiza pełnotekstowa	Pogłębiona analiza zorientowana na identyfikację rozwoju relacji i modeli cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych	60 tekstów poświęconych <i>stricte</i> rozwojowi relacji i modelom cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Charakterystyka badanych organizacji projektowych i rozmówców

Branża i wielkość organizacji	Rodzaj realizowanych projektów	ID resp.	Płeć i wiek	Stanowisko	Doświadczenie na stanowisku
Firma doradcza (średnia)	Projekty doradcze związane ze strategią, restrukturyzacją, ISO, lean management itp.	R1	M_51	Partner (współwłaściciel)	12 lat
Oddział koncernu globalnego – centrum usług (duża)	Projekty rozwojowe, miękkie projekty HR, szkolenia	R2	M_45	Dyrektor zarządzający	5 lat
Oddział koncernu motoryzacyjnego (duża)	Projekty B+R, innowacje produktowe i technologiczne	R3	M_48	Zastępca Dyrektora ds. rozwoju	9 lat
Firma budowlana (mała)	Budowa obiektów mieszkalnych (wykonawca, deweloper)	R4	M_30	Właściciel	5 lat
Firma informatyczna (mała)	Tworzenie i wdrażanie oprogramowania (głównie FK, kadry, ERP, PM)	R5	M_47	Właściciel	16 lat
Centrum edukacyjne (średnia)	Projekty edukacyjne i szkoleniowe	R6	K_31	Dyrektor Centrum	4 lata
Firma gastronomiczna (średnia)	Eventy, imprezy okolicznościowe	R7	M_37	Właściciel	10 lat
Centrum usługowe IT globalnego koncernu (średnia)	Projekty IT (software development)	R8	M_43	Dyrektor ds. rozwoju	16 lat

Źródło: opracowanie własne



cechy organizacji projektowych, funkcjonujące na rynku co najmniej 5 lat; (2) reprezentowane przez przedstawiciela najwyższego kierownictwa (właściciela lub głównego menedżera) z co najmniej 3-letnim doświadczeniem na zajmowanym stanowisku. Zgodnie z wytycznymi odnośnie do doboru próby badawczej w ramach przekrojowego stadium przypadku, pozwalającego na większy poziom generalizacji wyników i dający lepsze podstawy budowania i rozwijania teorii (Gerring, 2007), do próby badawczej włączone zostały podmioty o różnej wielkości, reprezentujące różne branże i rodzaje realizowanych projektów (tab. 3).

Podstawowymi technikami gromadzenia danych były częściowo ustrukturyzowane wywiady pogłębione, prowadzone techniką PAPI, oraz analiza dokumentacji organizacyjnej i projektowej. Pogłębionemu badaniu poddano osiem organizacji projektowych, szczegółowo analizując 24 relacje między organizacjami projektowymi<sup>4</sup>.

Wywiady właściwe poprzedzone były wstępną rozmową telefoniczną (*screening interview*). Wywiady podzielone były na dwie części, a łączny czas wywiadu w jednej organizacji wahał się w przedziale pomiędzy 105 a 140 minut. Pierwsza część wywiadu była poświęcona realizowanym projektom, współpracy międzyorganizacyjnej i znaczeniu długoterminowych relacji z partnerami biznesowymi dla funkcjonowania organizacji. W drugiej części rozmówcy proszeni byli o opisanie, w jaki sposób nawiązywane i rozwijane są relacje z organizacjami projektowymi na przykładzie trzech wybranych relacji, oraz o udzielenie odpowiedzi na pytania otwarte pogłębiające tematykę rozwoju relacji współpracy. Pytania zostały przygotowane w oparciu o skale pomiarowe i pytania prezentowane w literaturze (Jap, Anderson, 2007; Kam, Lai, 2018; Lee, Johnsen, 2012; Mathur, Kumar, 2013; Sharma i in., 2015; Zaefarian i in., 2017). Uzyskane odpowiedzi były weryfikowane i uzupełniane danymi z analizy dokumentacji organizacyjnej i projektowej, na bazie takich dokumentów, jak: schemat organizacyjny, listy intencyjne, wzory umów o współpracę, umowy i warunki współpracy, a także wykresy Gantta, WBS i inne dokumenty projektowe<sup>5</sup>.

Dane analizowane były zgodnie z procedurą obejmującą przygotowanie i wstępny przegląd danych, kodowanie, łączenie w tematy, analizę wewnętrzną i przekrojową danych oraz interpretację i wnioskowanie (Creswell, 2014). W procesie kodowania wykorzystano podejście mieszane (Eriksson, Kovalainen, 2016), polegające na połączeniu listy kodów opracowanych na bazie opisów poszczególnych procesów i zachowań w ramach rozwoju relacji międzyorganizacyjnych (*theory-driven approach*), np. „poszukiwanie i selekcja partnerów”, „wzajemne oczekiwania”, z kodami wyłoniionymi z analizy danych (*data-driven approach*), jak np. „napięcia” czy „próbna współpraca”. Utworzone obszary tematyczne zostały następnie pogrupowane i uporządkowane chronologicznie według procesu rozwoju relacji, od nawiązania relacji, przez rozwój, do zakończenia współpracy. W prezentacji wyników badań zastosowano formę narracji, a wybrane obserwacje i wnioski zostały zilustrowane przykładowymi cytatami.

## Wyniki badań

### Specyfika i rozwój relacji między organizacjami projektowymi

W świetle wyników przeprowadzonych badań relacje współpracy między organizacjami projektowymi są kluczowe dla ich funkcjonowania, specyficzne i rozwijają się według innych wzorców, niż opisują to dotychczasowe modele. Odmienność tych relacji wynika przede wszystkim z cech charakterystycznych organizacji projektowych i nieciągłego charakteru współpracy pomiędzy nimi, a przedstawić ją można w pięciu głównych punktach ułożonych chronologicznie według rozwoju badanych relacji.

Po pierwsze, analizując początki współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi, można zaobserwować dwa przyjmowane scenariusze jej rozwoju. Pierwszy scenariusz to tzw. pojedyncza współpraca projektowa, z założenia ograniczona w czasie ramami czasowymi projektu i z reguły krótkoterminowa. Drugi scenariusz oznacza nawiązywanie relacji z intencją rozwoju długoterminowej współpracy strategicznej, wykraczającej poza pojedyncze przedsięwzięcie. Rozróżnienie to znajduje odzwierciedlenie w wypowiedziach rozmówców, którzy z jednej strony wskazują, że *„Czasem nasza współpraca dotyczy tylko jednego projektu”* (R4), zaś z drugiej strony podkreślają, że *„(...) kiedy szukamy partnerów, dla nas ważne jest, żeby wykraczać poza pojedyncze projekty i budować długotrwałą współpracę”* (R5). Również analiza dokumentacji organizacyjnej potwierdziła istnienie dwóch scenariuszy. Przedstawione rozróżnienie wydaje się istotne, ponieważ perspektywa czasowa współpracy rzutuje np. na kryteria doboru partnerów. I tak, w ramach współpracy długoterminowej rozmówcy deklaruwali bardziej rozbudowane procedury doboru i większe wymagania względem partnerów niż w przypadku pojedynczego partnerstwa projektowego, co znajduje trafne odzwierciedlenie w stwierdzeniu: *„Jeśli jest szansa, że będziemy powtarzać współpracę w dalszych projektach, to poszukujemy partnerów strategicznych – spotykamy się, rozmawiamy z ludźmi odpowiedzialnymi za poprzednie projekty, pytamy nawet ich klientów (...), a kiedy ma to być „szybki strzał”, to nie przykładamy aż takiej uwagi, bo i tak ta współpraca jest czasowa”* (R4).

Po drugie, faza eksploracji dotyczy w przypadku organizacji projektowych realizacji pojedynczego projektu, w przeciwieństwie do tradycyjnych modeli, w których etap ten zakłada zwiększanie skali współpracy, a także jest determinowana działaniami związanymi z cyklem życia projektu: *„Współpraca, cała relacja (...) są dostosowane do etapów zarządzania projektem... inicjowania, planowania, realizacji i tak dalej (...)”* (R2). Dodatkowo, początkowy okres współpracy bywa traktowany jako okres próbny, a przyszła współpraca nadal jest niepewna, zależna od wzajemnych oczekiwań i poziomu zaufania: *„U nas pierwszy rok możemy powiedzieć, że to jest taka „próbna współpraca”, bo nie wiemy czy dalej coś będziemy robić razem, jakieś projekty”* (R8). Czasami jednak zdarza się, że współpraca zorientowana na wykonanie

jednego wspólnego projektu, z założenia krótkoterminowa, rozwija się inkrementalnie w kierunku współpracy strategicznej: „Nie zamierzaliśmy i nie chcieliśmy być partnerami strategicznymi. Ale oni spełnili nasze oczekiwania i rozwinęliśmy współpracę, a teraz to również i wiele innych rzeczy wspólnie robimy” (R1).

Po trzecie, realizacja wielu wspólnych projektów w fazie ekspansji nie jest tak bezproblemowa i przewidywalna, jak wynika to z dotychczasowych modeli i badań. Wraz z nowymi projektami pojawiają się odmienne uwarunkowania, nowe wymagania, a do projektów angażowani są nowi ludzie. Rodzi to napięcia i konflikty, które mogą zagrażać rozwojowi, a nawet przetrwaniu relacji między organizacjami projektowymi: „Jeśli mamy wiele projektów (...), to nie jest spokojna współpraca i że każdy jest zadowolony. Nie. Mamy dużo problemów i konfliktów z kooperantami. Czasem tego jest aż za dużo. Czasami to musimy, zakończyć ten temat i przenieść ludzi do bardziej opłacalnych zadań, nawet jeśli ten projekt się nie skończył jeszcze (...) takie przygody też mieliśmy” (R5). Jeżeli współpracującym podmiotom uda się przezwyciężyć problemy i konflikty związane z realizacją wielu wspólnych projektów, współpraca staje się bardziej efektywna, maleją koszty transakcyjne, poprawia się komunikacja i rośnie zaufanie: „Jak robimy razem więcej projektów to komunikacja jest lepsza i lepiej się rozumiemy” (R3). „Robimy razem więcej różnych zleceń, to zostajemy prawdziwymi partnerami biznesowymi, możemy sobie ufać (R1)”; „Ja wolę pracować z firmą, którą dobrze znałem już wcześniej, bo tak jest po prostu znacznie taniej (...) Pewnie, że nowe firmy proponować mogą lepsze ceny, ale wiele kosztów jest ukrytych i potem (...) a same ustalenia i negocjacje z nowym dostawcą też przecież kosztują” (R7). Pojawiają się również dodatkowe korzyści, związane z synergią i wymianą wiedzy: „Jeśli mamy dobrego partnera, i wiarygodnego, to najważniejsze jest to jak dużo możemy się nauczyć od siebie i jaką wiedzę i doświadczenia on nam da. Zyski są podobne, ale niektórzy partnerzy dają Ci właśnie wartość dodaną, know-how” (R8).

Po czwarte, zmiany w natężeniu poszczególnych cech relacji identyfikowanych w literaturze, takich jak zaangażowanie, zaufanie czy satysfakcja, nie rozwijają się liniowo jak we wcześniejszych modelach, ale sinusoidalnie, zależnie od etapów realizacji projektów. I tak na przykład, zaangażowanie stron jest największe na początku realizowanych wspólnie projektów (efekt nowości, potrzeba uzgodnień itd.), z kolei poziom zaufania oraz satysfakcji ze współpracy jest najwyższy po skutecznym zakończeniu kolejnych projektów.

Po piątę, fazy uśpienia i reaktywacji były nie tylko widoczne w wywiadach i dokumentacji organizacyjnej, ale można uznać, że stanowią nieodłączną część współpracy między organizacjami projektowymi. Jednak w odróżnieniu od innych koncepcji, np. prezentowanej przez G. Batonda i C. Perry (2003), faza uśpienia nie jest w tym wypadku okresem braku aktywności, gdyż powiązane podmioty podejmują różnego rodzaju działania w celu podtrzymania relacji: „(...) my zamykamy projekt i kończymy współpracę, ale cały czas

utrzymujemy kontakt (...) spotykamy się, rozmawiamy. Nigdy nie wiemy kiedy przyjdzie nam robić podobne zlecenie i będziemy potrzebowali tej firmy ponownie” (R5). Zdaniem rozmówców podtrzymywanie relacji w okresie bezaktywnej współpracy ułatwia przygotowanie i rozruch kolejnych wspólnych przedsięwzięć: „Jeśli z kimś wcześniej już współpracowałeś to jesteś bardziej otwarty, nie? Ja na pewno jestem. I tak to działa (...) to jest sposób, my wracamy do nich, a oni do nas (...), a czasami pracujemy tylko raz na rok nad jakimś projektem z kimś, na przykład, ale cały czas jesteśmy dobrymi partnerami” (R7).

Podsumowując, uzyskane wyniki ukazują specyfikę relacji pomiędzy organizacjami projektowymi i ich odmienny rozwój. Rozwój relacji pomiędzy organizacjami projektowymi jawi się jako proces ewolucyjny, iteracyjny i niełatwy do przewidzenia, zależny w większym stopniu od wydarzeń i działań niż od czasu. Bazując na wynikach badań można pokusić się o stwierdzenie, że dotychczasowe koncepcje i modele cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych, zarówno klasyczne (Dwyer i in., 1987; Ford, 1980; Wilson, 1995), jak i nowsze, zaadaptowane do potrzeb bardziej złożonych i dynamicznych warunków (Batonda, Perry, 2003; Ferreira i in., 2017; Jap, Ganesan, 2000; Ring, Van de Ven, 1994), nie są w pełni wystarczające do opisu, wyjaśniania i przewidywania rozwoju relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi.

### Propozycja nowego modelu

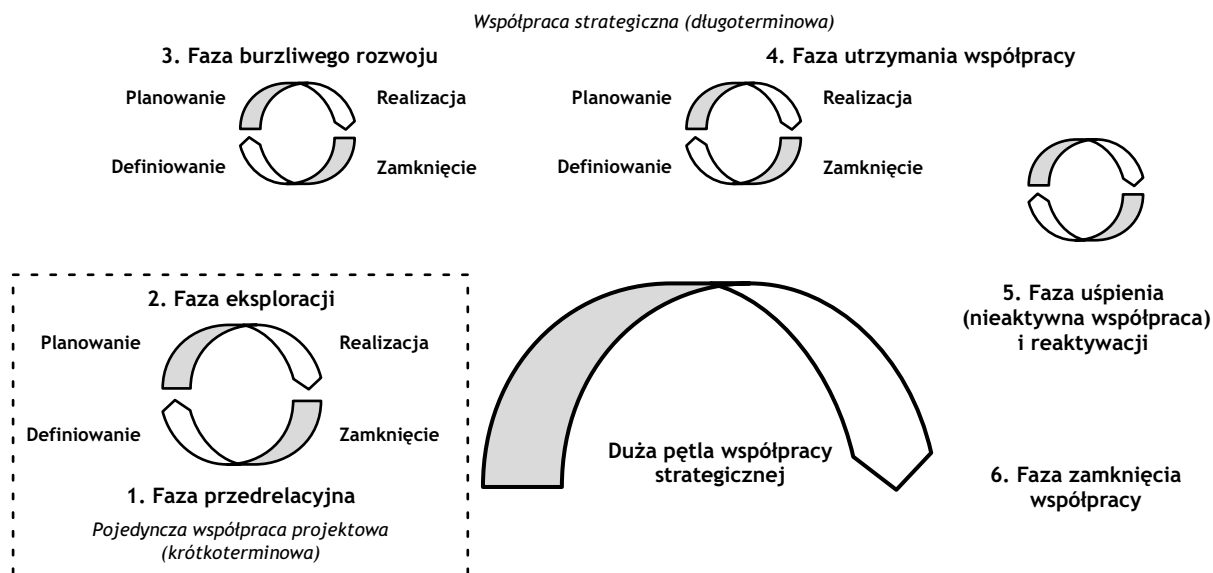
Opracowany model bazuje na ramach teoretycznych wynikających z przeglądu literatury i wynikach badań własnych. Logika modelu opiera się na połączeniu dwóch pętli, odpowiadających scharakteryzowanemu wcześniej scenariuszom współpracy projektowej, tj. **pojedynczym partnerstwie projektowym** (mała pętla) oraz **współpracy strategicznej** (duża pętla). Wyróżnione pętle są ze sobą powiązane, gdyż, jak podkreślają niektórzy autorzy, pojedyncze partnerstwo projektowe może być pierwszym krokiem do rozwoju współpracy strategicznej (Cheng i in., 2000; Thompson, Sanders, 1998). Graficzne ujęcie modelu przedstawiono na rysunku 1.

Pętla pojedynczego partnerstwa projektowego obejmuje dwie fazy, a mianowicie:

- 1) **fazę przedrelacyjną**, w której mają miejsce głównie działania i procesy związane z określaniem potrzeb oraz poszukiwaniem i doбором partnerów do współpracy;
- 2) **fazę eksploracji**, w ramach której ma miejsce wspólna realizacja pojedynczego projektu z wybranym partnerem; faza ta kształtowana jest przez działania związane z poszczególnymi etapami w cyklu zarządzania projektem, tj. definiowania, planowania, realizacji i zamknięcia.

Pętla współpracy strategicznej obejmuje kolejne fazy, które są w pewnym stopniu zbliżone do etapów wyszczególnionych w przedstawionych wcześniejszych modelach (Ford, 1980; Dwyer i in., 1987), ale uwzględnia również





Rys. 1. Model cyklu życia relacji pomiędzy organizacjami projektowymi  
Źródło: opracowanie własne

własności relacji łączących organizacje projektowe, zidentyfikowane w przeprowadzonych badaniach empirycznych, np. dość burzliwy i nieprzewidywalny charakter fazy ekspansji czy występowanie faz uśpienia i reaktywacji. Wyszczególnionymi fazami w rozwoju relacji pomiędzy organizacjami projektowymi są:

- 3) **faza burzliwego rozwoju**, w której współpraca między stronami rozwija się nieliniowo, dynamicznie i nieprzewidywalnie, a zmiany wynikające z podejmowania kolejnych wspólnych przedsięwzięć, np. pojawienie się nowych wymagań, zmiana warunków i włączanie nowych osób do projektów, powodują napięcia i konflikty między stronami;
- 4) **faza utrzymania współpracy**, w której w wyniku realizacji wielu wspólnych projektów w dłuższym czasie następuje zmniejszanie dystansu między parterami projektowymi, poprawa komunikacji, wzrost zaufania, efekt synergii, a także wymiana wiedzy i wspólne uczenie się;
- 5) **faza uśpienia i reaktywacji**, w której partnerzy nie realizują wspólnych zadań, jednak podejmują działania na rzecz podtrzymania relacji, tak aby móc relatywnie szybko i przy niższym poziomie kosztów transakcyjnych reaktywować współpracę z danym partnerem, jeśli tylko pojawią się nowe możliwości; faza ta może występować wielokrotnie w rozwoju relacji, iteracyjnie wraz z poprzednią fazą utrzymania współpracy;
- 6) **faza zamknięcia współpracy**, w której strony definitywnie kończą współpracę w projektach. Warto jednak podkreślić, że aby zakwalifikować współpracę jako zamkniętą, potrzebne są jasno określone kryteria, np. przynajmniej jedna ze stron przestaje istnieć lub strony jednoznacznie deklarują zakończenie współpracy; w przeciwnym razie może to oznaczać wydłużoną fazę uśpienia, która w niektórych przypadkach może trwać nawet kilka lat.

Zaprezentowany model, podobnie jak inne koncepcje cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych, ukazuje pewne ramy, oraz w sposób ogólny opisuje i przewiduje poszczególne fazy rozwoju relacji, ich charakterystykę i następstwo. Czas trwania poszczególnych faz, ich powtarzalność, np. iteracje faz uśpienia i reaktywacji, oraz nakładanie się na siebie, zależą w dużej mierze od rodzaju i specyfiki realizowanych projektów, tj. ich przedmiotu, ram czasowych, podobieństwa itp., a także świadomości kadry menedżerskiej i sposobu zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi.

## Podsumowanie

Celami opracowania były identyfikacja i przybliżenie specyfiki relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi, rozpoznanie ich wzorców rozwoju, oraz opracowanie modelu cyklu życia. Wyniki badań potwierdzają, że relacje współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi różnią się od trwałych relacji kooperacyjnych, a ich specyfika wynika ze złożonego i nieciągłego charakteru współpracy projektowej. Wyniki badań pozwalają na udzielenie odpowiedzi na postawione we wprowadzeniu pytania badawcze (PB1–PB4).

Po pierwsze, możliwe jest zidentyfikowanie i ukazanie specyfiki relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi. Ich odmiennosc polega na stosowaniu uproszczonych i przyspieszonych procesów doboru partnerów, gdyż z uwagi na tymczasowość projektów świadomie podejmowana jest tzw. próbna współpraca, przy skalkulowanym ryzyku współdziałania z nieznanym i niepewnym kooperantem.

Po drugie, relacje współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi są mniej przewidywalne i rozwijają się według innych wzorców niż stałe relacje kooperacyjne. W badaniach zidentyfikowano dwa scenariusze ich



rozwoju, tj. pojedyncze partnerstwo projektowe, oraz długotrwałą współpracę strategiczną, poprzedzoną partnerstwem w ramach pojedynczego projektu. Pojedyncze partnerstwo projektowe jest z założenia krótkotrwałe. Stanowi to pewnego rodzaju *novum* w literaturze przedmiotu, gdyż dotychczasowe koncepcje i modele zakładały długotrwałą współpracę, a badaniami empirycznymi obejmowano zwykle ustabilizowane już relacje. Uwagę na ten aspekt, tj. badania głównie utrwalonych i stabilnych relacji, zwracali między innymi S. Ganesan (1994) oraz P. Gaczek i inni (2018).

Z kolei w ramach długotrwałej współpracy strategicznej odmienna jest charakterystyka poszczególnych faz. I tak, przykładowo faza eksploracji obejmuje współpracę w ramach pojedynczego projektu, a wchodzące w jej skład procesy są dostosowane do etapów zarządzania projektem, zaś fazę ekspansji cechuje burzliwość i nieprzewidywalność, ze względu na realizację wielu projektów i związane z tym zmiany wymagań, warunków współpracy czy włączania nowych osób do współpracy. Kluczowe cechy relacji międzyorganizacyjnych opisywane w literaturze przedmiotu, takie jak zaangażowanie, współzależność, zaufanie czy satysfakcja, nie rozwijają się liniowo lecz sinusoidalnie, adekwatnie do cyklu realizowanych projektów. Dodatkowo przeprowadzone badania potwierdziły, że faza uspienia jest nieodłączną i niezwykle istotną częścią rozwoju relacji pomiędzy organizacjami projektowymi i są w jej trakcie podejmowane określone działania podtrzymujące relację.

Po trzecie, dotychczasowe modele cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych nie są wystarczające do opisu i wyjaśnienia mechanizmów rozwoju relacji pomiędzy organizacjami projektowymi. Należy pamiętać, że koncepcje te zostały opracowane na bazie obserwacji i analizy względnie stabilnych relacji i ciągłej współpracy, np. relacji sprzedający-kupujący (Ferreira i in., 2017; Restuccia, Legoux, 2019; Sharma i in., 2015), powiązań w ramach aliansów strategicznych (Davis, Love, 2011; Wong i in., 2005) czy w układach franchyzowych (Blut i in., 2011; Varotto, Parente, 2016).

Podsumowując, prezentowane badania wnoszą do literatury nową perspektywę, związaną z realizacją tymczasowych i unikatowych przedsięwzięć projektowych oraz nieciągłą współpracą międzyorganizacyjną w ramach realizowanych projektów. Rezultaty badań pozwalają lepiej zrozumieć specyfikę i dynamikę relacji międzyorganizacyjnych w ramach współpracy projektowej oraz zidentyfikować procesy i zachowania stron współpracy, odmienne od występujących w stabilnych diadach. Jest to pomocne nie tylko w wyjaśnianiu mechanizmów rozwoju współpracy między podmiotami realizującymi projekty, ale także w przewidywaniu zjawisk i zachowań stron współpracy. Dodatkowo, wyniki badań wskazują na istotną rolę relacji interpersonalnych w rozwoju współpracy między organizacjami projektowymi, a aspekt ten jest relatywnie rzadko ujmowany w koncepcjach i modelach rozwoju.

Omawiając wyniki przeprowadzonych badań, należy wspomnieć również o pewnych ograniczeniach

badawczych. Są to ograniczenia charakterystyczne dla wykorzystanej metody studium przypadku, takie jak np. kwestie doboru organizacji i rozmówców czy ograniczone możliwości generalizacji wyników (Bennett, Elman, 2006; Gerring, 2007; Yin, 2009). Badania miały jednak z założenia charakter eksploracyjny i warto pokreślić, że tylko pogłębione badania jakościowe pozwalają uchwycić rozwój relacji wraz z ich kontekstem sytuacyjnym, przedstawiając rzetelny i pełniejszy obraz sytuacji niż możliwy do uzyskania w badaniach ilościowych. Interesujące jest, że wiele ciekawych zjawisk i zachowań zostało zidentyfikowanych dopiero, gdy rozmówcy nabrali zaufania do badacza i stali się bardziej otwarci, co jest niemożliwe do osiągnięcia np. w badaniach ankietowych.

Przeprowadzone badania wskazują również na dalsze kroki i nowe kierunki badań w tym obszarze. Po pierwsze, dalszym krokiem jest walidacja zaproponowanego w niniejszym opracowaniu modelu. Po drugie, interesującymi kierunkami dalszych badań w obszarze rozwoju relacji współpracy między organizacjami projektowymi są badanie wpływu relacji interpersonalnych na rozwój relacji międzyorganizacyjnych, a także identyfikacja czynników destabilizujących współpracę organizacji projektowych na poziomie zespołu projektowego. Po trzecie, literatura z zakresu rozwoju relacji międzyorganizacyjnych koncentruje się na czynnikach i warunkach wzmacniających współpracę, w mniejszym stopniu analizie poddając kwestie związane ze sprzecznością interesów, zachowaniami oportunistycznymi i sytuacjami konfliktowymi.

---

**dr hab. Janusz Marek Lichtarski, prof. uczelni**  
**Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**  
**Wydział Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0003-2077-6124**  
**e-mail: janusz.lichtarski@ue.wroc.pl**

## Przypis

- <sup>1)</sup> W literaturze przedstawiono również inne modele cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych, np. dostosowane do specyfiki wybranych typów więzi lub sektorów. Przykładowo, M. Blut i inni 2011, bazując na doświadczeniach powiązań franchisingowych charakteryzujących się znaczną asymetrią, przedstawili model, w którym wybrane cechy relacji, takie jak zaufanie czy zaangażowanie, nie rozwijają się stopniowo, lecz zmieniają się według wzorca tzw. kształtu litery U. Z kolei F.N.H. Ferreira i inni (2017), bazując na badaniach w sieciach badawczo-rozwojowych w sektorze lotniczym, zaproponowali interesujący, czterofazowy model, skupiając się na kompetencjach i powstawaniu złożonych układów trójpodmiotowych (triad). Ze względu na wąskie zastosowanie i ograniczone możliwości generalizacji wyników przywołanych badań koncepcje te nie zostały włączone do głównego nurtu rozważań w niniejszym opracowaniu.



- 2) Badania literaturowe prowadzone były w projekcie badawczym finansowanym w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019 - 2022 nr projektu 015/RID/2018/19 kwota finansowania 10 721 040,00 PLN
- 3) Skład zespołu: P. Klimas, J.M. Lichtarski, S. Stańczyk, K. Sachpazidu-Wójcicka.
- 4) W ramach badania każdego podmiotu wchodzącego do próby analizie poddano trzy wybrane diady.
- 5) Ze względu na ograniczenia w dostępie do dokumentacji w przypadku niektórych podmiotów, nieporównywalny zakres badanych dokumentów, brak kompletności i aktualności dokumentacji oraz subiektywny dobór dokumentów dostarczonych przez respondentów i brak możliwości ich skopiowania w celu dokładniejszej analizy technika ta traktowana była jedynie jako technika uzupełniająca w ramach triangulacji metod.

## Bibliografia

- [1] Abosag I., Lee J.W. (2013), *The Formation of Trust and Commitment in Business Relationships in the Middle East: Understanding Et-Moone Relationships*, „International Business Review”, Vol. 22, No. 3, pp. 602–614.
- [2] Ajmal M.M., Koskinen K.U. (2008), *Knowledge Transfer in Project-based Organizations: An Organization Culture Perspective*, „Project Management Journal”, Vol. 39, No. 1, pp. 7–15.
- [3] Akrouf H. (2014), *Relationship Quality in Cross-border Exchanges: A Temporal Perspective*, „Journal of Business-to-Business Marketing”, Vol. 21, No. 3, pp. 145–169.
- [4] Bardauskaite I. (2014), *Loyalty in the Business-to-business Service Context: A Literature Review and Proposed Framework*, „Journal of Relationship Marketing”, Vol. 13, No. 1, pp. 28–69.
- [5] Batonda G., Perry C. (2003), *Approaches to Relationship Development Processes in Inter-firm Networks*, „European Journal of Marketing”, Vol. 37, No. 10, pp. 1457–1484.
- [6] Bengtsson M., Kock S. (2000), *Co-opetition in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 29, No. 5, pp. 411–426.
- [7] Bennett A., Elman C. (2006), *Qualitative Research: Recent Developments in Case Study Methods*, „Annual Review of Political Science”, Vol. 9, pp. 455–476.
- [8] Blut M., Backhaus C., Heussler T., Woisetschlager D.M., Evanschitzky H., Ahlert D. (2011), *What to Expect after the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of Franchise Relationships*, „Journal of Retailing”, Vol. 87, No. 3, pp. 306–319.
- [9] Bresnen M. (2007), *Deconstructing Partnering in Project-based Organisation: Seven Pillars, Seven Paradoxes and Seven Deadly Sins*, „International Journal of Project Management”, Vol. 25, No. 4, pp. 365–374.
- [10] Burke C.M., Morley M.J. (2016), *On Temporary Organizations: A Review, Synthesis and Research Agenda*, „Human Relations”, Vol. 69, No. 6, pp. 1235–1258.
- [11] Cheng E.W., Li H., Love P.E.D. (2000), *Establishment of Critical Success Factors for Construction Partnering*, „Journal of Management in Engineering”, Vol. 16, No. 2, pp. 84–92.
- [12] Claycomb C., Frankwick G.L. (2010), *Buyers' Perspectives of Buyer-seller Relationship Development*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 39, No. 2, pp. 252–263.
- [13] Creswell J. (2014), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Thousand Publications Oaks Sage.
- [14] Davis P., Love P. (2011), *Alliance Contracting: Adding Value through Relationship Development*, „Engineering, Construction and Architectural Management”, Vol. 18, No. 5, pp. 444–461.
- [15] Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. (1987), *Developing Buyer-seller Relationships*, „Journal of Marketing”, Vol. 51, No. 2, pp. 11–27.
- [16] Dyer J.H., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 4, pp. 660–679.
- [17] Eisenhardt K.M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, „The Academy of Management Review”, Vol. 14, No. 4, pp. 532–550.
- [18] Eriksson P., Kovalainen A. (2016), *Qualitative Methods in Business Research* (2nd edition), Sage.
- [19] Ferreira F.N.H., Cova B., Spencer R., Proença J.F. (2017), *A Phase Model for Solution Relationship Development: A Case Study in the Aerospace Industry*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, Vol. 32, No. 5, pp. 625–639.
- [20] Ford D. (1980), *The Development of Buyer-seller Relationships in Industrial Markets*, „European Journal of Marketing”, Vol. 14, No. 5/6, pp. 339–353.
- [21] Fynes B., Voss C., De Búrca S. (2005), *The Impact of Supply Chain Relationship Dynamics on Manufacturing Performance*, „International Journal of Operations and Production Management”, Vol. 25, No. 1, pp. 6–19.
- [22] Gaczek P., Leszczynski G., Zielinski M. (2018), *Do Sales People Trust New Customers Because of Who They Are?*, „IMP Journal”, Vol. 12, No. 3, pp. 498–518.
- [23] Ganesan S. (1994), *Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships*, „Journal of Marketing”, Vol. 58, No. 2, pp. 1–19.
- [24] Gerring J. (2007), *Case Study Research. Principles and Practices*, Cambridge University Press, New York.
- [25] Hobday M. (2000), *The Project-based Organisation: An Ideal Form for Managing Complex Products and Systems?*, „Research Policy”, Vol. 29, No. 7–8, pp. 871–893.
- [26] Jap S.D., Anderson E. (2007), *Testing a Life-cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement Across Stages and Performance*, „Management Science”, Vol. 53, No. 2, pp. 260–275.
- [27] Jap S.D., Ganesan S. (2000), *Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 37, No. 2, pp. 227–245.
- [28] Kam B.H., Lai M.K. (2018), *Buyer-supplier Exchange Relationship: How do Exchange Partners Behave across the Relationship Life-cycle?*, „Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review”, Vol. 113, pp. 239–257.

- [29] Kellogg K.C., Orlikowski W.J., Yates J. (2006), *Life in the Trading Zone: Structuring Coordination across Boundaries in Postbureaucratic Organizations*, „Organization Science”, Vol. 17, No. 1, pp. 22–44.
- [30] Kerzner H. (2001), *Strategic Planning for Project Management: Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- [31] Koskinen K.U. (2011), *Project-based Companies as Learning Organisations: Systems Theory Perspective*, „International Journal of Project Organisation and Management”, Vol. 3, No. 1, pp. 91–106.
- [32] Leavitt H.J. (2005), *Top Down: Why Hierarchies are Here to Stay and How to Manage them More Effectively*, Harvard Business Press.
- [33] Lee C.J., Johnsen R.E. (2012), *Asymmetric Customer-supplier Relationship Development in Taiwanese Electronics Firms*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 41, No. 4, pp. 692–705.
- [34] Luo Y. (2004), *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- [35] Mathur M., Kumar S. (2013), *Customer Retention through Prioritization: Integrating Time-Dependent Context of Relationship Dynamics*, „Journal of International Consumer Marketing”, Vol. 25, No. 5, pp. 332–343.
- [36] Maylor H., Turkulainen V. (2019), *The Concept of Organisational Projectification: Past, Present and Beyond?*, „International Journal of Managing Projects in Business”, Vol. 12, No. 3, pp. 565–577.
- [37] Miterrev M., Mancini M., Turner R. (2017a), *Towards a Design for the Project-based Organization*, „International Journal of Project Management”, Vol. 35, No. 3, pp. 479–491.
- [38] Miterrev M., Engwall M., Jerbrant A. (2017b), *Mechanisms of Isomorphism in Project-based Organizations*, „Project Management Journal”, Vol. 48, No. 5, pp. 9–24.
- [39] Morgan R.M., Hunt S. (1999), *Relationship-based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy*, „Journal of Business Research”, Vol. 46, No. 3, pp. 281–290.
- [40] Polonsky M., Gupta S., Beldona S., Hyman M.R. (2010), *Inactivity and the Dynamics of Relationship Development: A Proposed Model*, „Journal of Strategic Marketing”, Vol. 18, No. 3, pp. 257–273.
- [41] Restuccia M., Legoux R. (2019), *B2B Relationships on the Fast Track: An Empirical Investigation into the Outcomes of Solution Provision*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 76, pp. 203–213.
- [42] Ring P., Van de Ven H. (1994), *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*, „Academy of Management Review”, Vol. 19, No. 1, pp. 90–118.
- [43] Samimi E., Sydow J. (2021), *Human Resource Management in Project-based Organizations: Revisiting the Permanency Assumption*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 32, No. 1, pp. 49–83.
- [44] Sharma N., Young L.C., Wilkinson I. (2015), *The Nature and Role of Different Types of Commitment in Inter-firm Relationship Cooperation*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, Vol. 30, No. 1, pp. 45–59.
- [45] Stephenson K. (2009), *Neither Hierarchy nor Network: An Argument for Heterarchy*, „People and Strategy”, Vol. 32, No. 1, p. 4.
- [46] Sydow J., Lindkvist L., DeFillippi R. (2004), *Project-based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge*, *Organization Studies*, Vol. 25(9), pp. 1475–1489.
- [47] Theng Lau G., Goh M. (2005), *Buyer-seller Relationships in the PCB Industry*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 10, No. 4, pp. 302–312.
- [48] Thompson O., Sanders S.R. (1998), *Partnering Continuum*, „Journal of Management in Engineering”, Vol. 14, No. 5, pp. 73–78.
- [49] Turner R., Miterrev M. (2019), *The Organizational Design of the Project-Based Organization*, „Project Management Journal”, Vol. 50, No. 4, pp. 487–498.
- [50] Varotto L.F., Parente J.G. (2016), *Franchisor-franchisee Relationship Quality: Time of Relationship and Performance*, „Revista de Administração de Empresas”, Vol. 56, No. 6, pp. 600–610.
- [51] Wilson D.T. (1995), *An Integrated Model of Buyer-seller Relationships*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 23, No. 4, pp. 335–345.
- [52] Woodruff R.B. (1997), *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 25, No. 2, p. 139.
- [53] Wong A., Tjosvold D., Zhang P. (2005), *Developing Relationships in Strategic Alliances: Commitment to Quality and Cooperative Interdependence*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 34, No. 7, pp. 722–731.
- [54] Yin R.K. (2009), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- [55] Zaefarian G., Thiesbrummel C., Henneberg S.C., Naudé P. (2017), *Different Recipes for Success in Business Relationships*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 63, pp. 69–81.

## Development of Cooperative Relationships between Project-based Organisations: Results of Empirical Research

### Summary

The objective of this paper is to identify the specificity and development patterns of cooperative relationships between project-based organisations. The study follows the case study research design preceded by a systematic literature review on interfirm relationship development. The study shows the uniqueness of interfirm relationships among project-based companies. Describing actors' behaviours and patterns of interfirm relationship development, the study explains development mechanisms and gives the basics to predict the evolution of interfirm cooperation between project-based companies. The study contributes to the relationship development literature by reviewing existing interfirm relationship life-cycles models in the „project lens” and exposing new research perspective focused on project-based companies.

### Keywords

relationship development, relationship life-cycle model, project-based organisations, qualitative study