

Sławomir OLKO
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
slawomir.olko@polsl.pl

DIALOG W KLASTRACH W ŚWIETLE PODEJŚCIA SIECIOWEGO W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Streszczenie. Artykuł przedstawia istotę zjawiska dialogu w klastrach. Dialog, będący podstawą komunikacji międzyludzkiej, został ukazany w perspektywie podejścia sieciowego w zarządzaniu strategicznym. W artykule zaprezentowano również użyteczność podejścia fenomenologicznego dla analizy zjawisk sieciowych w klastrach oraz sformułowano zasady dialogu, które stosowane w praktyce przyczyniają się do wzrostu racjonalności podejmowanych działań w sieciach i klastrach. Przedstawione przykłady praktyczne prowadzonego dialogu dotyczą pięciu wybranych klastrów kreatywnych działających w Polsce.

Słowa kluczowe: dialog, klaster, zarządzanie strategiczne, podejście sieciowe

DIALOGUE IN CLUSTERS IN THE LIGHT OF NETWORK APPROACH IN STRATEGIC MANAGEMENT

Summary. In the paper the essence of dialogue in the cluster have been presented. Dialogue, underlying human communication, have been shown from the perspective of network approach in strategic management. The paper also includes discussion of the usefulness of phenomenological approach for analysis of phenomenon in networks. The author formulated rules of dialogue that determine the rationality of undertaken activities. Presented cases of conducted dialogue consider five chosen creative clusters in Poland.

Keywords: dialogue, cluster, strategic management, network approach

1. Wstęp

Pojawienie się klastrów oraz sieci innowacyjnych jako nowych zjawisk ułatwiających współpracę pomiędzy podmiotami stało się bardzo istotnym wyzwaniem dla nauk o zarządzaniu, a w szczególności zarządzania strategicznego. Istotą zarządzania strategicznego jest bowiem odpowiedź na pytanie, w jaki sposób organizacja kształtuje swoje długotrwałe relacje z otoczeniem. Funkcjonowanie organizacji w sieci lub klastrze stwarza nowe warunki związane z relacjami z najbliższymi podmiotami otoczenia konkurencyjnego organizacji. Tworzenie i rozwijanie klastrów, niezależnie czy są to inicjatywy odgórne czy oddolne, napotyka wiele wyzwań związanych z koordynacją działań oraz skutecznym przewodem. Doświadczenia klastrów w Polsce pokazują, że warunkiem skutecznej koordynacji działań w klastrze oraz efektywności działań w klastrze jest dialog. Treścią dialogu mogą być (i zwykle są) wszystkie składowe procesy zarządzania klastrem: formułowanie wizji i planowanie rozwoju klastra, organizowanie zasobów klastra, koordynowanie procesów, projektów i działań bieżących klastra, aż w końcu działania monitorujące rezultaty¹. Pomimo tak ważnej praktycznej roli dialogu w zarządzaniu klastrem, rzadko jest on przedmiotem zainteresowania naukowców z zakresu zarządzania. Rzadko również odnosi się dialog do współczesnych nurtów zarządzania, w tym zarządzania strategicznego.

Powyższe przesłanki skłoniły autora, by w niniejszym artykule poszukać odpowiedzi na pytania o naturę dialogu w klastrze oraz jego podstawy teoretyczne: paradygmaty i podejścia w naukach zarządzania, które najadekwatniej opisują relacje w sieciach oraz klastrach, polegających na dialogu. Odpowiedzi na powyższe pytania w warstwie teoriopoznawczej autor znalazł w dostępnych źródłach literaturowych, sięgających głębiej niż paradygmaty zarządzania. Istota dialogu jest zakorzeniona w humanistycznym podejściu naukowym, w którym człowiek i jego potrzeby znajdują się na pierwszym miejscu naukowych analiz, stąd konieczność sięgnięcia po koncepcje filozoficzne. Wyłaniający się problem badawczy, mający zarówno charakter teoretyczny, jak i praktyczny, to próba określenia zasad dialogu w klastrach, które wywodząc się ze sfery społecznej, muszą pasować do specyfiki środowisk biznesowego i naukowego. Może to być dużym wyzwaniem dla osób reprezentujących organizacje o relacjach hierarchicznych (biznes, instytucje naukowe). Przykłady praktyczne zostały zaczerpnięte z uzyskanych wyników badań, prowadzonych wśród klastrów kreatywnych w ramach projektu badawczego *Modele zarządzania wiedzą w sieciach i klastrach przedsiębiorstw kreatywnych w Polsce oraz krajach UE*. Opisy uczestników, treści oraz kontekstu dialo-

¹ Zarówno w przyjętej przez autora kanwie dialogu jako opisu procesów komunikacji w klastrze, jak i w praktyce zarządzania klastrem nie występuje tradycyjnie rozumiana kontrola – sprawdzenie czy komórka niższego szczebla wykonała polecenia wyższego szczebla. Brak relacji hierarchicznych uniemożliwia tego rodzaju działania, które są sprzeczne z istotą dialogu. Praktyka organizacji klastra pokazuje raczej mechanizmy wspólnego monitorowania rezultatów lub społeczną kontrolę nad organami zarządzającymi klastrem (np. działalność rady klastra, komisji rewizyjnej stowarzyszenia – koordynatora klastra).

gu uzyskano z wywiadów bezpośrednich z przedstawicielami koordynatorów klastrów oraz kluczowych, najaktywniejszych aktorów klastrów kreatywnych.

2. Istota dialogu w klastrach

Jako badacze zjawisk zarządzania jesteśmy więźniami w jaskini Platona, którzy nie oglądają świata, a jedynie cienie postaci i zjawisk uznając te cienie jako rzeczywisty obraz². Ta metafora poznania użyta przez Platona w dziele Państwo ok. 360 r. p.n.e. oddaje sposób pojmowania przez ludzi otaczającej rzeczywistości. Filozofowie od wieków próbują opisać nasz sposób poznania rzeczywistości, jest to również domena nauk o zarządzaniu, które racjonalizują podejmowane przez ludzi działania w ramach organizacji.

Jedną z istotnych form wymiany informacji i wiedzy, który to proces uprzedza inne świadome działania, jest dialog. Samego dialogu nie trzeba definiować, przez to pojęcie rozumiemy wymianę informacji i wiedzy, która ma szczególne cechy: jest świadoma, celowa i opiera się na względnej równowadze stron prowadzących dialog. W ustrojach demokratycznych mówimy o dialogu społecznym, który angażuje instytucje państwa w celu wypracowania najlepszych rozwiązań. Z tych powodów powstał m.in. dokument pt. „Zasady dialogu społecznego” opracowany w celu określenia reguł prowadzenia dialogu społecznego przez rząd oraz sposobów jego współdziałania z partnerami społecznymi, działającymi na podstawie różnych podstaw prawnych i w różnych obszarach życia publicznego. Wśród form dialogu wymieniony jest m.in. dialog obywatelski, który dotyczy głównie organizacji obywatelskich – stowarzyszeń, fundacji działających na rzecz istotnych interesów społecznych oraz interesu publicznego oraz dialog z udziałem przedstawicielstw samorządów, dotyczy reprezentacji wspólnot terytorialnych, zawodowych i gospodarczych i ich kompetencji w zakresie wykonywania zadań publicznych³. Te zasady, które po raz pierwszy stworzyły ogólne ramy prowadzenia dialogu są użyteczne w przypadku takich, nowych zjawisk współdziałania, jakimi są klastry. Klastry ze swojej natury łączą ze sobą różnego typu organizacje: przedsiębiorstwa, administrację, podmioty naukowe, a do tego społeczeństwo obywatelskie, które jest spoiwem, świadomie kształtującym relacje społeczne dla dalszego rozwoju. Z punktu widzenia Zasad Dialogu Społecznego mamy do czynienia zarówno z dialogiem z udziałem przedstawicielstw samorządów, w przypadkach, gdy jednostki samorządu terytorialnego są członkami klastrów⁴, jak i z dialogiem obywatelskim, gdy podmiotami klastrów są przedsiębiorstwa i jednostki naukowe.

² Morgan G.: *Obrazy organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 232-233.

³ *Zasady Dialogu Społecznego* – dokument programowy Rządu przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 22 października 2002 r., s. 3.

⁴ Przykładowo klastry turystyczne, funkcjonujące jako Lokalne Organizacje Turystyczne – stowarzyszenia, których członkami są jednostki samorządu terytorialnego.

We wspomnianych wcześniej „Zasadach dialogu społecznego” czytamy: „Działanie administracji publicznej oparte wyłącznie na hierarchicznym stosunku administracyjno-prawnym, jest w państwie demokratycznym zarówno nieuprawnione, jak i nieskuteczne.”⁵. Skoro nawet w przypadku administracji skuteczność działań opartych tylko na hierarchii jest kwestionowana, to tym bardziej powinna ona być odrzucana w przypadku dialogu społecznego (obywatelskiego) w klastrach. Istnienie relacji równoważnych (niehierarchicznych) w klastrach jest zakorzenione w najważniejszych definicjach klastra.

L. Knop i współautorzy uznają, że „klastrem nazywamy grupę organizacji, wywodzących się z różnych środowisk (biznes, nauka, administracja, społeczeństwo obywatelskie), spełniającą podstawowe cechy sieci, skoncentrowaną na określonym terytorium i/lub problemie, skupioną wokół wspólnych idei i celów, dających podstawy do długotrwałej współpracy, opartej na rozwiniętym kapitale społecznym i generującej nową wartość dodaną”⁶.

Autorzy formułujący powyższą definicję zaproponowali rozróżnienie wśród następujących rodzajów klastrów: technologicznych, przemysłowych, wiedzy, kreatywne i społeczne. Każdy z nich ma swoją specyfikę związaną nie tylko z orientacją merytoryczną, ale także z udziałem poszczególnych aktorów – reprezentantów potrójnej lub poczwórnej helisy. Wśród wielu wyróżników leżących u podstaw celu istnienia klastrów należy uznać tworzenie wartości przez współpracę. Klastry wspomagają modele biznesowe tworzących je przedsiębiorstw, zwłaszcza tych, które swoje modele biznesowe opierają na innowacjach⁷. Zwiększenie dynamiki innowacji w klastrach jest możliwe dzięki skróceniu dystansu w sieci przez funkcjonowanie sieci społecznych łączących przedstawicieli zróżnicowanych środowisk⁸.

Klaster kreatywny jest specyficznym rodzajem klastra, który definiujemy w następujący sposób: „Grupa organizacji i osób wyłaniających się z lokalnych i regionalnych społeczności, którzy wywodzą się z biznesu, nauki, kultury, sztuki, edukacji, zdrowia, rozrywki i wypoczynku. Dynamika klastra opiera się na tworzeniu tożsamości regionu, innowacyjnym wykorzystaniu zasobów i poszukiwaniu (tworzeniu) talentów, przy zachowaniu i rozwoju wartości lokalnych i regionalnych. Stanowią bazę zasobów i kreatywnych umiejętności dla innych klastrów i rozwoju innowacji w regionie”⁹.

Wewnętrzne relacje w klastrze mają różnego typu treść i formę. Istotą każdej organizacji jest istnienie relacji zachodzących pomiędzy jej elementami. L. Krzyżanowski podkreślając, iż kategorię relacji uważa się za niezdefiniowaną, rozróżnia dwa typy relacji: oddziaływania

⁵ Zasady Dialogu Społecznego – dokument programowy Rządu przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 22 października 2002 r., s. 8.

⁶ Knop L., Stachowicz J., Krannich M., Olko S.: Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 22.

⁷ Brzóška J.: Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014, s. 96-97.

⁸ Szmal A.: Dyfuzja innowacji jako zjawisko sieciowe. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 56, 2011, s. 292.

⁹ Knop i in. op.cit., s. 24.

i stosunki. Stosunki występują między przedmiotami w znaczeniu epistemologicznym (konceptualnym), czyli między konstruktami myślowymi. Oddziaływania zaś zachodzą pomiędzy przedmiotami realnymi¹⁰. Relacje w klastrze mają charakter równorzędny (niehierarchiczny), w niektórych przypadkach mogą mieć charakter biznesowy (rynkowy). Niezależnie jednak od rodzaju klastra oraz charakteru relacji, podstawową formą komunikacji w jego ramach jest dialog. Dialog jest narzędziem tworzenia i wykorzystywania wiedzy na poziomie: zespołów zadaniowych, przedsiębiorstwa, klastra, aż do regionu, w którym istnieje wiele przenikających się klastrów i sieci proinnowacyjnych¹¹.

Warunkiem dialogu jest spotkanie, dzięki któremu jest on w ogóle możliwy. Zainicjowanie działań tworzących klastry jest najczęściej związane ze spotkaniem przedstawicieli różnego rodzaju organizacji, mających świadomość konieczności współpracy dla rozwoju. W trakcie rozwoju klastra spotkań tych, rozpoczynających nowe dialogi, jest coraz więcej w ramach tworzonej sieci, ponieważ pojawiają się nowi członkowie sieci oraz inicjowane są nowe przedsięwzięcia. W ujęciu filozoficznym dialog jest źródłem wielorakich korzyści dla jego uczestnika: dostarcza wiedzę, racjonalizując działania prowadzone przez jednostki, przyczynia się do wzrostu samoświadomości jednostek, w dialogu kształtowane są wartości etyczne jego uczestnika¹². Markova ujmuje to jeszcze bardziej dobitnie: „Tam gdzie jest dialog, jest również działanie ludzkie”¹³.

Co ciekawe wspomniana wcześniej rozprawa Platona pt. „Państwo” została napisana w formie dialogu. Autor uznał, że poznanie praw rządzących społecznościami to w istocie dialog różnych, często przeciwstawnych przesłanek, z których wyłania się pewien obraz rzeczywistości.

Prowadzenie dialogu jest często porównywane do dramatu jako metafory opisującej działanie wielu aktorów. J. Tischner rozszerzył rozumienie dramatu jako kanwy wszystkich ludzkich działań, w których człowiek spotyka drugiego człowieka. Jako trzy czynniki kształtujące dramat Tischner wymienia:

- otwarcie na innego człowieka – innego uczestnika dramatu,
- otwarcie na scenę – środowisko dramatu,
- otwarcie na przepływający czas – jedyny i nieuchronny czynnik powodujący zmianę natury postrzeganych rzeczy oraz stanowiący jedną ze zmiennych dialogu¹⁴.

Metafora organizacji jako teatru opisywana przez Morgana¹⁵ jest wykorzystywana również w szerszym znaczeniu: teatrem jest rynek lub sieć międzyorganizacyjna, a aktorami są

¹⁰ Krzyżanowski L.: O podstawach kierowania organizacjami inaczej. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 30, 165.

¹¹ Stachowicz J., Bojar E.: Konstruowanie dynamiki procesów poznawczych w organizacjach i regionie – racjonalizacją organizowania rozwoju sieci, [w:] Bojar E., Stachowicz J. (red.): Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008, s. 252-253.

¹² Sipiński B.: Fenomenologia dialogu, Uniwersytet Adama Mickiewicza, Poznań 2008, s. 121-137.

¹³ Markova I.: Dialogicality and Social Representations. Cambridge University Press 2003, s. 24.

¹⁴ Tischner J.: Filozofia dramatu. Wydawnictwo Znak, Kraków 2006, s. 5.

¹⁵ Morgan G.: op.cit., s. 424.

uczestnicy sieci. W publikacjach z zakresu zarządzania w sieciach przyjęło się określenie „aktor sieci” – podmiot, wchodzący w relacje z innymi podmiotami sieci (aktorami sieci), a zatem nawet nieświadomie używamy jako badacze metafory teatru i dramatu do charakteryzowania procesów zarządzania. W metaforze teatru jest jedna istotna cecha aktora sieci, którą wskazał znany amerykański pisarz Kurt Vonnegut: *Każda postać powinna czegoś chcieć, nawet jeśli jest to tylko szklanka wody*¹⁶. Dla badań i analiz podmiotów w sieciach oraz klastrach określa to wagę, jaką przypisujemy do celów i intencji poszczególnych aktorów sieci. Brak wyrażonych celów podmiotu sieci może oznaczać, że podmiot ten przystąpił do sieci, aby dowiedzieć się czego może oczekiwać od sieci, wówczas jego relacje z innymi podmiotami sieci są ograniczone lub w ogóle nie istnieją albo mamy do czynienia z ukrytymi intencjami takiego aktora. W każdym jednak przypadku odkrywanie intencji podmiotu sieci odbywa się przez dialog.

3. Podejście sieciowe a fenomenologia dialogu

Wśród koncepcji i podejść w naukach o zarządzaniu, w ciągu ostatnich lat wyłania się podejście sieciowe, często nazywane nawet paradygmatem sieciowym. J. Stachowicz przedstawia proces wyłaniania się tego paradygmatu na tle innych podejść w naukach o zarządzaniu, formułuje również podstawowe założenia: aksjologiczne, epistemologiczne, ontologiczne i metodologiczne podejścia sieciowego¹⁷.

Postulaty odejścia od tradycyjnej hierarchii biurokratycznej znajdujemy w naukach zarządzania już od początku ery przemysłowej, jednak nasilają się one najbardziej w okresie kilku ostatnich dziesięcioleci. P. Płoszajski nazywał ewolucję relacji w organizacji przejściem od hierarchii do heterarchii. Heterarchia oznacza układ elementów o tej samej pozycji w strukturze, sile i władzy, mających wspólny cel. Jest również koncepcją dostarczającą alternatywę dla prostej opozycji pomiędzy porządkiem a chaosem¹⁸. Co interesujące i ważne heterarchia jest zauważana jako zjawisko wpływające na współczesną politykę gospodarczą na najwyższym szczeblu, będąc wiodącym tematem Światowego Forum Ekonomicznego w 2014 roku¹⁹. Oznacza to, że nawet największe światowe organizacje polityczne i biznesowe odczuwają siłę sprawczą w sieci przez oddziaływanie, które nie musi mieć charakteru hierarchicznego.

¹⁶ We wstępie do swojej książki Tabakiera z Bagombo z 1997 roku Vonnegut zawarł to zalecenie jako jedną z zasad twórczego pisania. Zob. Vonnegut K.: Tabakiera z Bagombo. Wydawnictwo Albatros, Warszawa 1999, s. 26.

¹⁷ Stachowicz J.: Globalne sieci przepływu kapitału, wiedzy oraz wartości jako kluczowe wyzwanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, nr 9, 2011, s. 400-402.

¹⁸ Płoszajski P.: Paradygmat nauk organizacyjnych. W kierunku nowej metafory, [w:] Krzyżanowski L. (red.): Przedmiot, metoda i paradygmat nauki organizacji i zarządzania, Instytut Administracji i Zarządzania, Materiały i Studia, Warszawa 1988, s. 93.

¹⁹ The Reshaping of the World: Consequences for Society, Politics and Business. World Economic Forum Annual Meeting 2014, Davos-Klosters, Szwajcaria, 22-25 stycznia 2014.

Wiele odniesień w tym zakresie znajdziemy w pracach z zakresu rządzenia (ang. governance), odnoszącego się do „samoorganizujących i wewnątrzorganizujących się sieci charakteryzujących się współzależnością, wymianą środków, zasad gry i istotną niezależnością od państwa”²⁰.

Problematyka zarządzania w sieciach odnosi się do podejmowania decyzji przez poszczególne podmioty sieci, ale także do uzgadniania zachowania się całej sieci. M. Nowicka-Skowron i P. Pachura wskazują, że zarządzanie w sieci odbywa się na wielu płaszczyznach współpracy, dających tzw. efekt sieci. Płaszczyzny te dotyczą: dyfuzji wiedzy i dostępu do technologii, dopasowania, zależności strategicznej, transferu dobrych praktyk, pozytywnego sprzężenia zwrotnego²¹. Prowadzi nas to próby zrozumienia strategii na poziomie sieci. Autorzy H. de Bruijn i E. ten Hauvelhof wskazują na podstawowe modele strategii sieciowych, które ze względu na oddziaływanie wielu aktorów są zupełnie odmienne od działań korporacyjnych, podporządkowanych w pierwszej kolejności relacjom właścicielskim. Uzgadnianie decyzji odbywa się jednak przez dialog, w którym ustalany jest język, niezależnie od tego czy podejmowane działania przez aktorów w sieci mają charakter synchroniczny czy asynchroniczny, bilateralny czy multilateralny, sekwencyjny czy jednoczesny²².

Badacze, którzy świadomie konstruują podejście sieciowe zwracają uwagę na założenia, kształtujące priorytety analizowania różnych aspektów funkcjonowania organizacji oraz definiujące (lub nawet redefiniujące) podstawowe byty organizacji. Założenia te polegają na uznaniu działań ludzkich, jako pierwotnego i kreującego czynnika wszelkich bytów społecznych (grup społecznych, organizacji w tym przedsiębiorstw, w ogóle społeczeństw). Uznanie procesów tworzenia i rozwoju sieci, powiązań społecznych, jako czynników konstytuujących i rozwijających wszelkie społeczne byty (organizacje, instytucje, przedsięwzięcia i projekty). Zachowanie ludzi w organizacjach konstytuowane jest dominacją wartości moralnych (empatia, czynienie dobra itd.), które nie tylko wprowadzają porządek we wzajemnych relacjach, ale kierunkują dążenia i ambicje członków sieci.

J. Stachowicz podkreśla, że w paradygmacie sieciowym uznajemy dominację więzi współpracy w sieciach nad więzami konkurencji w procesach konstytuowania oraz rozwoju współczesnych organizacji. Konsekwencją tego jest traktowanie organizacji jako efektu społecznej sieci działań (wielu wzajemnie powiązanych społecznych sieci działań); w interpretacji obserwatora (interesariusza: menadżera, pracownika, klienta, partnera biznesowego i badacza) rozumiana i postrzegana jest ona jako stan procesu, który jest w określonym czasie wyróżniony i opisywany cechami, jakie obserwator (badacz) przyjmuje dla jego scharakteryzowania. Tymi cechami, opisującymi stan organizacji są: jej wielkość, liczba jej członków, wartość ekonomiczna, innowacyjność, skuteczność, efektywność, wielkość przychodów itp.

²⁰ Kjær A.M.: Rządzenie. Wydawnictwo Sic! Warszawa 2009, s. 11.

²¹ Nowicka-Skowron M., Pachura P.: Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 2009, nr 305, s. 39.

²² de Bruijn H., ten Heuvelhof E.: Management in Networks: On multi-actor decision making. Routledge 2008, p. 11.

Charakterystyki te postrzegane są jako określone epifenomeny, czyli zjawiska wtórne wobec pierwotnie pojawiających się bytów: organizacji, sieci, klastrów²³. Podejście sieciowe, wynikające z założeń nauk społecznych, współcześnie reprezentowane jest przez liczne grono autorów (de Bruijn and Heuvelhof 2008, Czakon 2012; Niemczyk 2013, Stachowicz 2011 i 2014). Zagadnienia komunikacji i prowadzenia dialogu w sieci są coraz częściej podejmowane, ponieważ w dialogu realizowany jest transfer informacji i wiedzy, uzgadniane są decyzje poszczególnych członków sieci, a zatem realizowany jest proces strategiczny sieci. Te zjawiska, które ujawniają się w różnych bytach – sieciach, organizacjach, procesach – były analizowane w ramach XX-wiecznego nurtu filozoficznego zwanego fenomenologią²⁴, któremu warto przyjrzeć się bliżej z uwagi na jego użyteczność w procesach zachodzących w sieciach.

Według Heideggera zjawisko – fenomen ujawnia się jako byt zwykły, czyli *dasein*²⁵, który może być obserwowalny oraz zjawisko logiczne, czyli takie, do którego można dojść po drodze dociekań rozumowych, ale nie jest obserwowalne²⁶. Możemy zatem mniemać, że byty zwykłe to świat materialny (podmioty), a byty logiczne to świat niematerialny (przedmioty). Tymczasem M. Potępa zwraca uwagę na to, że Heidegger krytykował obecny w filozofii schemat przedmiot – podmiot, w którym przeciwstawia się pojęcia: świadomość i byt, Ja i przyroda, osoby i rzeczy naturalne. Opozycja podmiot – przedmiot, bez względu na to jak mocno zakorzeniona jest w tradycji naukowej, w zasadniczy sposób uniemożliwia dostęp do tego czym faktycznie jest życie²⁷. Życie, w tym również praktyka zarządzania organizacjami oraz nauka o zarządzaniu, która przekazuje wskazówki jak zarządzać organizacjami to przenikanie się podmiotów i przedmiotów i niemożliwość oderwania jednego od drugiego. Analizując podmiot nie możemy oderwać go od treści działań, które prowadzi (przedmiot), podobnie jak analizując przedmiot (np. działania w sieci społecznej), nie możemy oderwać go od podmiotów, w ramach których ten przedmiot się ujawnia. Pojawienie się systemów komputerowych i Internetu jeszcze bardziej skomplikowały to zagadnienie, ponieważ obserwujemy byty wirtualne, które mają większą moc sprawczą niż byty materialne. Treści działań w sieciach instytucjonalnych i społecznych coraz częściej są bytami wirtualnymi, ale mającymi typowe cechy zjawisk materialnych. Nawet w przypadku działań materialnych np. produkcyjnych są one silnie uwarunkowane pojawieniem się bytów niematerialnych w postaci przepływu informacji, wiedzy, dialogu.

²³ Stachowicz J.: Podejście sieciowe (paradygmat sieciowy) w naukach zarządzania; założenia oraz konsekwencje dla praktyki zarządzania, [w:] Stachowicz J., Nowicka-Skowron M., Voronina L.A. (red.): Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu. TNOiK Dom Organizatora, Lublin – Toruń 2014, s. 402.

²⁴ od fenomen – zjawisko, gr. phainomenon obserwowany.

²⁵ niem. Dasein – dosł. tu – bycie.

²⁶ Potępa M.: Fenomenologia faktycznego życia. Martin Heidegger. Wydawnictwo Genesis, Warszawa 2004, s. 59.

²⁷ Ibidem, s. 65.

Dan Zahavi przeprowadził z kolei syntezę dociekań Edmunda Husserla, który obok Heideggera jest uznawany za twórcę metody fenomenologicznej. Nadrzędne przesłanie naukowe Husserla określane jako „zasada wszelkich zasad” brzmi następująco: *powinniśmy pozwolić źródłowo prezentującej naoczności być źródłem wszelkiej wiedzy, źródłem, którego żaden autorytet (nawet nowożytna nauka) nie miałby prawa kwestionować*²⁸. Fenomenologia została przedstawiona jako nauka nowa, krytyczna i ścisła. Husserl sądzi, że jej zadanie polega na odkrywaniu i badaniu podstawowych twierdzeń i założeń przyjmowanych przez nauki pozytywne (dogmatyczne i nastawione przedmiotowo). Dialog w pełni jest zgodny z zasadami metody fenomenologicznej, tj.: z brakiem wstępnych założeń i zaaprobowanych autorytetów, wyłanianiem się nowych bytów w trakcie prowadzenia badań dialogu, poznaniem intencji i priorytetów podmiotów badań (aktorów sieci).

Naukowym założeniem Husserla jest konieczność oderwania badań dotyczących bytu i natury rzeczywistości od założeń o charakterze metafizycznym. Za najbardziej fundamentalne Husserl uważał ukryte przekonania o istnieniu rzeczywistości niezależnej od umysłu doświadczenia i teorii²⁹. Dla współczesnej nauki istotne pozostają trzy zasady fenomenologii: objawiania się (appearance), poznania (opisywana powyżej zasada wszystkich zasad) oraz rzeczowości (rzeczy jakimi są w istocie). Najnowszą, czwartą zasadą fenomenologii jest zasada redukcji i donacji (ang. reduction and givenness) opisana przez J.L. Mariona³⁰. Dialog jest obecny we wszystkich opisywanych zasadach i dotyczy on relacji między badaczami uzgadniającymi fakty, relacji między badanymi podmiotami, a w sensie filozoficznym relacji Ja – otoczenie; dialog prowadzi do zrozumienia samego siebie.

Fenomenologia jako podejście i nurt filozoficzny znalazło swoje miejsce również w naukach zarządzania. B. Bombała analizując przesłanki najważniejszych fenomenologów wskazał zasady metody fenomenologicznej, która może mieć zastosowanie w naukach zarządzania. Według tego autora metoda fenomenologiczna:

- koncentruje się na powrocie do rzeczy dokładnie takich jak są dane przez odsunięcie codziennej rutyny i uprzedzeń;
- dokonuje oglądu bytu z różnych perspektyw, dopóki nie dotrze do istoty fenomenu;
- szuka sensu w pojawiających się i dociera do istoty przez intuicję i refleksję nad świadomymi aktami przeżywania, prowadzącą do idei, pojęć, osądów i zrozumienia;
- koncentruje się na opisie przeżyć, a nie wyjaśnianiu. Opisy zachowują możliwie dokładnie pierwotną teksturę rzeczy, ich fenomenalne jakości i cechy materialne;
- osadza badania w pytaniach, które nadają kierunek sensom i podtrzymują wnikliwość badacza, badacz przejawia osobiste zainteresowanie tym, co chce poznać, wchodzi w zażyłość z fenomenem;

²⁸ Zahavi D.: Fenomenologia Husserla. Wydawnictwo WAM, Kraków 2012, s. 63.

²⁹ Ibidem, s. 62.

³⁰ Henry M., Rivera J., Faithful G.E.: The four principles of phenomenology. „Continental Philosophy Review”, No. 48, 2015, p. 2.

- łączy podmiot i przedmiot w jedno: to co widzę, jest splecione z tym kim jestem, jak to widzę i z kim to oglądam;
- rozpoczyna postrzeganie od subiektywnego pojmowania sensu,
- uznaje dane przeżyciowe – własne myślenie, intuicja, refleksja i osąd za podstawowe dowody w badaniu naukowym;
- podkreśla trafność pytania badawczego, które kieruje dociekaniami, metoda jest stosowana, aby wyjaśnić pytanie i przedstawić fenomen³¹.

Powyższe cechy metody fenomenologicznej również ukazują użyteczność dialogu jako nie tylko metody, ale formy prowadzenia dociekań naukowych: stawianie pytań, subiektywne i emocjonalne traktowanie przedmiotu i podmiotu badań. Te cechy zarówno metody fenomenologicznej, jak i dialogu mogą być poddawane krytyce przez zwolenników podejścia tradycyjnego.

Na podstawie przesłanek praktycznych oraz teoretycznych, wynikających z metody fenomenologicznej autor niniejszego artykułu proponuje sformułować następujące zasady prowadzenia dialogu:

- *Zasada wzajemności* – istotą dialogu jest obustronna korzyść obydwu stron, przy czym zasada wzajemności nie wynika tylko z istoty dialogu ale jest również akcentowana jako jego fenomenologiczna podstawa, dzięki dialogowi powstają nowe zjawiska i procesy³².
- *Zasada otwartości* – w ramach dialogu przekazywane są wszystkie informacje, o które pyta jego uczestnik. Jeżeli interlokutor nie może lub nie chce ujawnić określonych informacji otwarcie, informuje o tym w dialogu. Naruszeniem etycznym jest manipulacja w dialogu, czyli przekazywanie różnego zakresu informacji poszczególnym stronom dialogu, celowe zatajanie informacji, lub podawanie informacji nieprawdziwych, lub niepotwierdzonych.
- *Zasada doboru medium i grona rozmówców* – dostosowanie przekazywanych treści do charakteru medium komunikacyjnego (spotkanie bezpośrednie, rozmowa telefoniczna, konwersacja elektroniczna, list elektroniczny lub zwykły, publikacja, wideogram) oraz docelowego grona odbiorców głosu w dialogu. Typowe przejawy łamania tej zasady to przenoszenie dialogu indywidualnego na szczebel grupowy (i odwrotnie – zawężanie grupy interlokutorów) oraz niedostosowanie medium do treści – zamiana rozmowy bezpośredniej na wymianę listów elektronicznych, w których uzyskujemy większą precyzję, ale spada tempo dialogu.
- *Zasada równowagi interakcji* – na jedną wypowiedź z jednej strony odpowiada następująca po niej wypowiedź z drugiej strony. Zasada ta jest mocno zakorzeniona w kulturze

³¹ Bombała B.: Fenomenologia zarządzania. Przywództwo. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 34.

³² Sipiński B.: op.cit., s. 44; Tischner J.: op.cit., s. 76-77.

świata zachodniego i wynika z podzielanych i nieuświadomionych monochronicznych wzorców zachowań³³.

Warto również spróbować określić, co oznacza, szczególnie w przypadku zarządzania, pojęcie efektywność dialogu. W najprostszym ujęciu jest to efektywność komunikacji, czyli zakres informacji, który został trafnie odebrany przez interlokutora. Efektywny dialog cechuje również szybkość – wraz z wydłużającym się czasem oczekiwania na odpowiedź interlokutora maleje zainteresowanie dialogiem, a często dialog w określonym temacie traci sens. Najważniejszym miernikiem efektywności dialogu dla uczestnika sieci lub klastra jest odpowiedź na pytanie o korzyść, jaką odniósł on w efekcie dialogu. Korzyści te mogą polegać na zwiększeniu własnej wiedzy, pozyskaniu zaufanego partnera, uzyskaniu wiarygodności w oczach partnera (zwiększeniu własnego kapitału relacyjnego). Otwartość w prowadzeniu dialogu polega jednak na zaangażowaniu się w dialog bez wstępnych oczekiwań, dotyczących korzyści z niego płynących.

4. Aktorzy, treść i kontekst dialogu w klastrach kreatywnych

Jak wcześniej wspomniano, klaster jest nową platformą prowadzenia dialogu, w której uczestniczą partnerzy społeczni: przedsiębiorcy, jednostki naukowe, administracja publiczna i zależne od niej organy, organizacje niekomercyjne oraz przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego. Głównym celem tworzenia i rozwoju klastrów jest efektywne wsparcie innowacji, wymagają one bowiem istnienia środowiska, które obejmuje również tzw. architekturę społeczną – sieci społeczne, które dzięki zaufaniu dynamizują przepływ wiedzy i wdrażanie innowacji³⁴. Prowadzenie dialogu w klastrach jest diagnozowane w środowiskach innowacyjnych, w których uczestniczą różne rodzaje podmiotów – członków klastrów oraz interesariuszy spoza klastrów. We Francji dialog w klastrach dotyczy w szczególności wczesnych faz procesu innowacyjnego (badania przedkonkurencyjne), przy czym do dialogu zapraszani są potencjalni odbiorcy rozwiązań innowacyjnych, co prowadzi do identyfikacji projektów i ich realizacji³⁵. W Hiszpanii klastry skupiające małe i średnie przedsiębiorstwa w sektorze chemicznym podejmują dialog pomiędzy członkami klastra, w szczególności w relacji duże – małe i średnie firmy, przy czym ma on charakter cykliczny, zgodny z dynamiką realizowanych projektów³⁶.

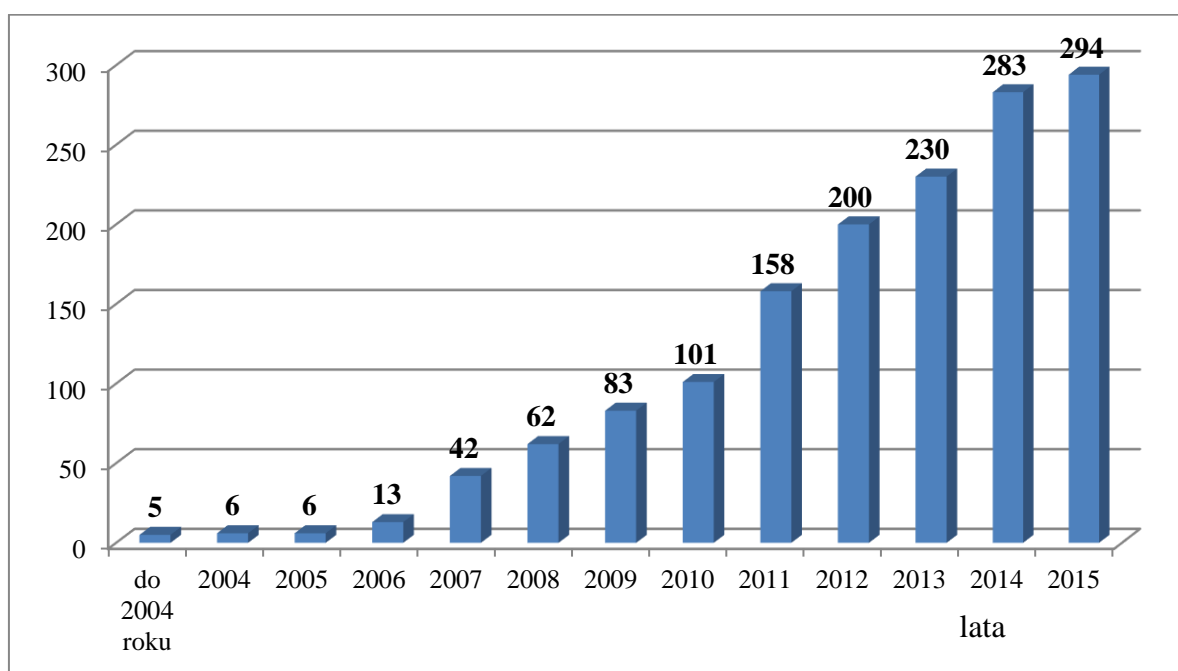
³³ Hall E.T.: *Poza kulturą*, PWN. Warszawa 1984, s. 64.

³⁴ Prahalad C.K., Krishnan M.S.: *The New Age of Innovation. Driving Co-created Value through Global Networks*. McGraw Hill 2008, p. 6.

³⁵ Castro L.: *Strategizing across boundaries: revisiting knowledge brokering activities in French innovation clusters*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19, No. 5, 2015, p. 1060.

³⁶ Martins B., Sole F.: *Roles-purpose-and-culture misalignments: a setback to bottom-up SME clusters*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17, No. 4, 2013, s. 603-605.

Prowadzone, w ramach projektu pt. „Modele zarządzania wiedzą w sieciach i klastrach przemysłów kreatywnych w Polsce oraz krajach UE”, badania w klastrach w pierwszej mierze koncentrowały się na ustaleniu operatu badań – wykazu populacji generalnej klastrów w Polsce, który wykorzystywałby różne źródła informacji o powstałych klastrach. Należy podkreślić, że precyzyjne określenie liczby klastrów jest trudne ze względu na procesowy charakter tego zjawiska. Wynika to przede wszystkim z wymogów, jakie były stawiane przed projektami klastrowymi finansowanymi ze środków publicznych. Wymogi to określały w szczególności „minimalną” formę organizacyjną (umowa, porozumienie) oraz minimalną liczbę członków. Od ponad 10 lat powstało w Polsce prawie 300 klastrów, przy czym znaczna część z nich obecnie jest nieaktywna, oznacza to, że podana na rys. 1 liczba klastrów w Polsce 294 oznacza, że do 2015 roku łącznie powstały w Polsce 294 klastry. Uzyskana liczba klastrów jest porównywalna z tą, która występuje na mapie klastrów, na portalu innowacji i wynosi ona 198³⁷. Różnica pomiędzy wartością na portalu innowacji a zidentyfikowaną liczbą powstałych klastrów wynika w pierwszej kolejności z ograniczania aktywności klastrów, które najczęściej tracą źródła swojego finansowania.



Rys. 1. Liczba klastrów powstałych w Polsce

Fig. 1. Number of created clusters in Poland

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań identyfikacyjnych klastrów.

Można szacować, że aktywnych klastrów w Polsce na koniec 2015 roku było niewiele ponad 200. Wśród tej grupy występuje około 40 klastrów kreatywnych, przy czym zdecydowana większość z nich to klastry z sektora ICT. Aby przedstawić kwestię prowadzenia dialogu w klastrach wybrano 5 klastrów, wśród których prowadzone były badania – wywiady pogłę-

³⁷ Na koniec III kwartału 2015 r. na Mapie Klastrów PARP znajdowało się 198 klastrów, Portal Innowacji, www.pi.gov.pl, dostęp: 14.11.2015.

bione z koordynatorami klastrów. Wykorzystano zebrane informacje podczas badań klastrów kreatywnych, a uzyskane wyniki poddano reinterpretacji, aby wskazać najistotniejsze zjawiska prowadzenia dialogu, a w szczególności:

- jakie są podmioty prowadzące dialog w klastrze (aktorzy),
- jaka jest tematyka prowadzonego dialogu (treści),
- jakie są warunki zewnętrzne prowadzonego dialogu (kontekst).

Zestawienie wyników przedstawia tabela 1; na ich podstawie można stwierdzić, że treść dialogu wynika bezpośrednio z prowadzonych działań klastra, które członkowie klastra samodzielnie kształtują. Na podstawie wypowiedzi koordynatorów klastrów możemy stwierdzić, że dialog przechodzi etapy ewolucji, zgodne z fazami rozwoju klastra. Na samym początku przedmiotem dialogu jest identyfikacja możliwości i wybranie kierunków rozwoju. W praktyce zarządzania klastrem jest to nazywane tworzeniem grup tematycznych. Z czasem jedne grupy tematyczne koncentrują więcej członków, a inne samoistnie zanikają, ze względu na naturalny brak zainteresowania.

Tabela 1

Charakterystyka dialogu w wybranych klastrach kreatywnych w Polsce

Lp.	Nazwa klastra i lokalizacja	Aktorzy dialogu	Treść (przedmiot)	Kontekst
1.	Klaster Przemysłów Kreatywnych w Szczecinie	przedsiębiorcy, władze miasta, władze regionu	promocja działalności klastra, wykorzystanie zasobów kreatywnych aglomeracji	wzrost zainteresowania przemysłami kreatywnymi, tworzenie i wykorzystanie tożsamości miejsca
2.	Klaster Grupa Meblowa Horeca w Toruniu	przedsiębiorcy	projektowanie mebli marketing i sprzedaż mebli na rynkach zagranicznych	możliwości biznesowe w sektorze horeca na rynkach zagranicznych
3.	Creative Communication Cluster, Warszawa	przedsiębiorcy	promocja miejsc i jej nowe formy, wykorzystanie tożsamości miejsc	konkurowanie miejsc na rynkach turystycznych i inwestycyjnych
4.	Śląski Klaster Designu	przedsiębiorcy, jednostki samorządu terytorialnego	projektowanie, projektowanie usług, projektowanie w przestrzeni publicznej	konkurowanie przez design, użyteczność, atrakcyjność i użyteczność miejsc i usług publicznych
5.	Leszczyński Klaster Poligraficzno-Reklamowy	przedsiębiorcy, szkoła średnia, władze miasta	rozwój kadr dla branży poligraficzno-reklamowej w Lesznie i powiecie leszczyńskim	konkurencyjność lokalnego rynku pracy, potrzeby przedsiębiorców klastra

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bezpośrednich wywiadów pogłębionych.

Istnieją klastry, które mają tylko jedną grupę tematyczną, która wykształciła się samoistnie. Przykładem może być Leszczyński Klaster Poligraficzno-Reklamowy, który został utworzony w 2007 roku i na początku miał kilka grup tematycznych oraz znacznie większy obszar tematyczny prowadzonego dialogu. W ramach klastra realizowano wiele projektów, w tym międzynarodowych, podnoszących konkurencyjność podmiotów klastra. Mimo bogatych doświadczeń w realizacji wielu przedsięwzięć o charakterze biznesowym, szkoleniowym i ba-

dawczo-rozwojowym przedstawiciele koordynatora uznają, że klastrer znajduje się w fazie rozwoju. Obecnie koncentruje się on na kwestii kształcenia średniej kadry technicznej dla branży reklamowej w celu zapewnienia kompetentnych zasobów pracy dla środowiska klastra. Efektem tych działań jest opracowanie programu na kierunku Technik Organizacji Reklamy, dostosowanego do oczekiwań przedsiębiorców klastra i regionalnego rynku pracy oraz uruchomienie tego kierunku w Zespole Szkół Elektroniczno-Telekomunikacyjnych w Lesznie.

Środowisko aktorów dialogu jest zróżnicowane, zawsze jednak jest to grupa przedsiębiorców tworzących klastrer. W przypadku klastra meblowego Horeca lokalni przedsiębiorcy branży meblarskiej pozostają nadal jedynymi, aktywnymi aktorami dialogu. Klastrer Grupa Meblowa Horeca działa jako stowarzyszenie zrzeszające przedstawiciele podmiotów z branży meblarskiej, koncentrującej się na projektowaniu i produkcji mebli, wyposażenia hoteli, restauracji i kawiarni (horeca). Koordynatorem jest spółka Chairconcept, która reprezentuje członków klastra na zewnątrz (członkami stowarzyszenia są tylko przedsiębiorstwa). Koordynator realizował projekt finansowany ze środków publicznych, dzięki któremu zakupiono wyposażenie dla klastra oraz zrealizowano wiele usług doradczych i szkoleniowych dla jego uczestników. Mimo że klastrer współpracuje z naukowcami z Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu w zakresie technologii drewna, trudno uznać te działania za dialog. Jest to jednak potencjalny obszar do podjęcia dialogu i wspólnych projektów.

W przypadku trzech z pięciu zaprezentowanych w tabeli 1 klastrów podmiotami dialogu są jednostki samorządu terytorialnego – władze samorządowe regionu (Klastrer Przemysłów Kreatywnych, Śląski Klastrer Dizajnu) lub władze miasta (Leszczyński Klastrer Poligraficzno-Reklamowy). Creative Communication Cluster prowadzi dialog z władzami samorządowymi, ale są to klienci członków klastra, zainteresowani promocją swoich regionów i miast.

5. Podsumowanie

Dialog stanowiący obecnie jedną z podstawowych form komunikacji społecznej jest realizowany w klastrach na zasadach „dorozumianych”, czyli bądź bazujących na wzorcach zachowań komunikacyjnych aktorów klastrów, bądź tworzonych od podstaw w procesie powstawania sieci społecznej klastra. Jednym z najważniejszych efektów prowadzonego dialogu jest wzrost zaufania członków klastra, przy czym zaufanie zwiększa efektywność dalszego dialogu. Najbardziej naturalnym obszarem tematycznym dialogu jest realizacja wspólnych przedsięwzięć i projektów, czyli dialog powiązany z działaniem. Powszechnym zjawiskiem jest dialog wewnętrzny aktywizujących się członków klastrów. W dalszej kolejności osobami dialogu są podmioty zewnętrzne dla klastra i jego członków.

W Polsce występują sytuacje związane z dialogiem w procesie konsultacji strategii rozwoju (miast, regionów, kraju), w których uczestniczą członkowie klastrów pełniąc jednocześnie rolę ekspertów (*think-tanków*) i odbiorców działań administracji. Nie występują natomiast sformalizowane standardy prowadzenia dialogu, które mogłyby stanowić dobry wzorzec do naśladowania (dobre praktyki). Na podstawie wyników prowadzonych badań w klastrach kreatywnych można stwierdzić, że standardy takie nie są oczekiwane przez koordynatorów ani członków klastrów. Nie zidentyfikowano obszarów ryzyka prowadzenia dialogu polegającego na ujawnieniu wiedzy mogącej stanowić tajemnicę instytucji, pojawienia się konfliktu interesów w relacji członkowie klastra – koordynator klastra. Najistotniejszym czynnikiem negatywnym i zagrożeniem efektywności dialogu jest zanikanie aktywności członków klastra. Jest to bardzo częste zjawisko występujące w klastrach – brak realizowanych wspólnych projektów prowadzi do zaniechania dialogu i w dalszej konsekwencji do zaniechania jakichkolwiek dalszych wspólnych działań.

Bibliografia

1. Bombała B.: Fenomenologia zarządzania. Przywództwo. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
2. Brzóska J.: Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.
3. Castro L.: Strategizing across boundaries: revisiting knowledge brokering activities in French innovation clusters. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19, No. 5, 2015, p. 1048-1068.
4. Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
5. de Bruijn H., ten Heuvelhof E.: *Management in Networks: On multi-actor decision making*. Routledge 2008.
6. Hall E.T.: *Poza kulturą*. PWN, Warszawa 1984.
7. Henry M., Rivera J., Faithful G.E.: The four principles of phenomenology. *Continental Philosophy Review*, No. 48, 2015, p. 1-21.
8. Kjær A.M.: *Rządzenie*. Wydawnictwo Sic! Warszawa 2009.
9. Knop L.: *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
10. Knop L., Stachowicz J., Krannich M., Olko S.: *Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
11. Krzyżanowski L.: *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

12. Markova I.: *Dialogicality and Social Representations*. Cambridge University Press, 2003.
13. Martins B., Sole F.: Roles-purpose-and-culture misalignments: a setback to bottom-up SME clusters. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17, 2013, No. 4, p. 598-616.
14. Morgan G.: *Obrazy organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
15. Niemczyk J.: *Strategia: od planu do sieci*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013.
16. Nowicka-Skowron M., Pachura P.: Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej. „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 305, 2009.
17. Płoszajski P.: Paradygmat nauk organizacyjnych. W kierunku nowej metafory, [w:] Krzyżanowski L. (red.): *Przedmiot, metoda i paradygmat nauki organizacji i zarządzania*. Instytut Administracji i Zarządzania, Materiały i Studia, Warszawa 1988.
18. Potępa M.: *Fenomenologia faktycznego życia*. Martin Heidegger. Wydawnictwo Genesis, Warszawa 2004.
19. Prahalad C.K., Krishnan M.S.: *The New Age of Innovation. Driving Co-created Value through Global Networks*. McGraw Hill, 2008.
20. Sipiński B.: *Fenomenologia dialogu*. Uniwersytet Adama Mickiewicza, Poznań 2008.
21. Tischner J.: *Filozofia dramatu*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2006.
22. Szulczewski G.: Dialog, etyka, gospodarka. Zastosowania dialogu w zarządzaniu w ujęciu niemieckojęzycznej etyki gospodarczej. „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, nr 15, 2012.
23. Stachowicz J., Bojar E.: Konstruowanie dynamiki procesów poznawczych w organizacjach i regionie – racjonalizacją organizowania rozwoju sieci, [w:] Bojar E., Stachowicz J.: *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008.
24. Stachowicz J.: Globalne sieci przepływu kapitału, wiedzy oraz wartości jako kluczowe wyzwanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*, nr 9, 2011, s. 201-214.
25. Stachowicz J.: Podejście sieciowe (paradygmat sieciowy) w naukach zarządzania; założenia oraz konsekwencje dla praktyki zarządzania, [w:] Stachowicz J., Nowicka-Skowron M., Voronina L.A. (red.): *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*. TNOiK Dom Organizatora, Lublin – Toruń 2014.
26. Szmaj A.: Dyfuzja innowacji jako zjawisko sieciowe. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 56, 2011, s. 291-304.
27. Zahavi D.: *Fenomenologia Husserla*. Wydawnictwo WAM, Kraków 2012.
28. *Zasady Dialogu Społecznego – dokument programowy Rządu przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 22 października 2002 r.*

Abstract

Nowadays we can observe the discussion of network approach in strategic management that is especially useful in clusters. According to the network approach for analysis the activities of organizations we have to consider different types of relations existing within the network. These relations and activities are agreed between network actors in the form of dialogue because in the most cases there is a balance of relations between them. In the analysis of dialogue in networks, the phenomenological principles are very useful because they tend to reduce the range of range of variables considered and concentrate on life and observable phenomena. For analysing dialogue within the cluster members and dialogue with external parties, three elements have been considered: actors, content and context. The analysis have been carried in five chosen creative clusters in Poland.