



Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek

Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
katarzyna.sienkiewicz-malyjurek@polsl.pl

KONFLIKTY MIĘDZYORGANIZACYJNE W SIECIACH PUBLICZNYCH

Streszczenie: Choć konflikty stanowią nieodłączny element współpracy międzyorganizacyjnej, to problematyka ta w sieciach publicznych nie jest częstym przedmiotem badań. Istnieje zatem luka badawcza, a niniejszy artykuł stanowi próbę wypełnienia jej części poprzez osiągnięcie dwóch celów: (1) zidentyfikowanie relacji pomiędzy konfliktami międzyorganizacyjnymi a innymi kluczowymi czynnikami współpracy w sieciach publicznych; (2) zbadanie wpływu konfliktów międzyorganizacyjnych na skuteczność działań w sieciach publicznych na przykładzie bezpieczeństwa publicznego. Cele te osiągnięto na podstawie badania desk research, procesu hermeneutycznego opartego na burzy mózgów oraz kwestionariusza ankiety. Uzyskane wyniki pozwalają poznać uwarunkowania powstania i znaczenie konfliktów w sieciach publicznych, co okazuje się niezbędne do zrozumienia możliwości i ograniczeń współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym.

Słowa kluczowe: konflikty, sieci publiczne, współpraca, relacje, bezpieczeństwo publiczne.

JEL Classification: H11, K22, O38, R58.

Wprowadzenie

Podstawą funkcjonowania sieci publicznych jest współpraca, gdyż stwarza ona możliwości sprostania potrzebom społecznym łatwiej, szybciej i w bardziej efektywny sposób niż działanie indywidualne. Wynika to z dążenia wielu organizacji do realizacji tych samych celów publicznych oraz istniejących między nimi zależności organizacyjnych, zasobowych i kompetencyjnych. Dodatkowo konieczność współpracy w sieciach publicznych jest wynikiem obowiązujących regulacji prawnych. Jednakże współpraca w jakiegokolwiek formie okazuje się

trudna do realizacji i często nie pozwala osiągnąć zakładanych celów [Gulati, Wohlgezogen, Zhelyazkov, 2012, s. 532]. Organizacje w sieciach publicznych charakteryzują się bowiem odmienną strukturą i kulturą organizacyjną, innymi oczekiwaniami, priorytetami oraz metodami osiągnięcia celów, co może stanowić źródło konfliktów międzyorganizacyjnych.

Konflikty w sieciach publicznych są zjawiskiem naturalnym [Claiborne, Lawson, 2005, s. 97; Shih, Susanto, 2010, s. 148]. Stanowią jeden z kluczowych, relacyjnych czynników skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej [Kozuch, Sienkiewicz-Małyjurek, 2016a, s. 108]. Ich efekty mogą mieć zarówno negatywne, jak i pozytywne znaczenie dla wyników organizacji, a ponadto – poprzez współdziałanie z innymi czynnikami – mogą one kumulować swój wpływ. Jednakże w literaturze przedmiotu problematyka konfliktów w sieciach publicznych, w porównaniu z innymi zagadnieniami związanymi ze współpracą, nie jest częstym przedmiotem badań [Aschhoff, Vogel, 2018, s. 776]. Jednym z rodzajów sieci publicznych jest sieć bezpieczeństwa publicznego, gdzie tematyki tej również się nie docenia. Jednakże poznanie uwarunkowań, w których mogą powstać konflikty oraz ich znaczenia we współpracy międzyorganizacyjnej, staje się niezbędne do zrozumienia możliwości i ograniczeń tej współpracy [Fleming, Mccartha, Steelman, 2015, s. 445]. Niniejszy artykuł stanowi próbę wypełnienia części tej luki badawczej poprzez osiągnięcie dwóch celów badawczych, a mianowicie:

- 1) zidentyfikowanie relacji pomiędzy konfliktami międzyorganizacyjnymi a innymi kluczowymi czynnikami współpracy w sieciach publicznych;
- 2) zbadanie wpływu konfliktów międzyorganizacyjnych na skuteczność działań w sieciach publicznych na przykładzie bezpieczeństwa publicznego.

Osiągnięcie tych celów umożliwia realizacja następujących badań:

- Proces hermeneutyczny przeprowadzony w grudniu 2014 r. w czteroosobowej grupie naukowców aktywnie zaangażowanych w badanie współpracy międzyorganizacyjnej. Dwie osoby prowadziły badania w tej dziedzinie od ponad 10 lat, a kolejne dwie – od ponad 5 lat. Dyskusje w ramach burzy mózgów odbywały się na podstawie praktycznych przykładów i analiz typowych sytuacji współpracy.
- Kwestionariusz ankiety przeprowadzony w czerwcu 2016 r. z ekspertami zajmującymi się problematyką funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem publicznym. W ramach badań przeprowadzono 100 kwestionariuszy, lecz w analizach uwzględniono 83 poprawnie uzupełnione ankiety. Ba-

kania zostały przeprowadzone osobiście, co umożliwiło bieżące wyjaśnianie i uszczegóławianie pytań.

W toku prowadzonych analiz scharakteryzowano sieci publiczne oraz podstawy teorii konfliktów międzyorganizacyjnych. Na podstawie dotychczas przeprowadzonych badań zanalizowano współdziaływanie konfliktów z innymi kluczowymi czynnikami skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej w sieciach publicznych, a następnie zidentyfikowano ich wpływ na działania realizowane w sieciach bezpieczeństwa publicznego.

1. Sieć bezpieczeństwa publicznego jako przykład sieci publicznej

Termin „sieć” interpretowany jest w różnorodny sposób, w zależności od dziedziny i dyscypliny naukowej. W naukach o zarządzaniu sieci odnoszą się do układu zorientowanych na cel i współzależnych podmiotów (osób, grup, organizacji, sektorów), które angażują się w różne rodzaje relacji (np. kolaborację, kooperację, kooperację), aby wypracować wspólną wartość (materialną lub niematerialną), niemożliwą do uzyskania samodzielnie [Isett i in., 2011, s. 160; Austen, 2014, s. 24; Keast, Mandell, Agranoff, red., 2014, s. 16]. W takim ujęciu sieci publiczne obejmują więzi między organizacjami z różnych sektorów, ułatwiające rozwiązywanie wspólnych problemów poprzez budowanie relacji międzyorganizacyjnych opartych na współpracy, wzajemnym zaufaniu i podobnych zasadach działania, które usprawniają procesy podejmowania decyzji, gospodarowania zasobami, międzyorganizacyjnej komunikacji i koordynacji, a także uczenia się i transferu wiedzy. Organizacje w takiej sieci ukierunkowane są na realizację zarówno indywidualnych, jak i wspólnych celów, mają odmienną kulturę organizacyjną, różne metody i możliwości działania. Charakteryzują się złożoną strukturą organizacyjną i zróżnicowanymi metodami zarządzania [O’Leary, Vij, 2012, s. 510-512]. Sieci te koncentrują się na realizacji określonych usług publicznych, wśród których wymienia się m.in. ochronę zdrowia, transport publiczny, zaopatrzenie w media, pomoc i opiekę społeczną, a także bezpieczeństwo publiczne stanowiące w niniejszym artykule analizowany obszar badawczy.

Zapewnienie bezpieczeństwa publicznego jest jednym z podstawowych zadań organów administracji publicznej na wszystkich poziomach organizacji państwa. Jednakże podstawowe znaczenie w tym obszarze mają samorządy lokalne [Kulesza, 2008, s. 354], gdyż są one ulokowane najbliżej społeczeństwa, mają możliwość bezpośredniej reakcji na występujące zagrożenia i mogą dostosowy-

wać działania do rzeczywistych potrzeb. Takie podejście jest stosowane w większości krajów, gdyż zdecentralizowana struktura – poprzez zmniejszenie liczby decydentów i skrócenie kanałów komunikacji – umożliwi lepszą ocenę sytuacji, ułatwia podejmowanie decyzji i alokację zasobów [Leonard, Howitt, 2010, s. 377]. W rezultacie w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym biorą udział [Sienkiewicz-Małyjurek, Kożuch, 2015, s. 38]:

1. Samorząd lokalny poprzez oddziaływanie bezpośrednie lub pośrednie, np. przez politykę społeczną czy też gospodarkę przestrzenną.
2. Jednostki interwencyjno-ratownicze, a w tym:
 - jednostka główna, w której kompetencjach leży podejmowanie działań w przypadku wystąpienia określonego rodzaju zagrożenia;
 - jednostki podstawowe, które najczęściej wspólnie interweniują i najczęściej współpracują ze sobą w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym;
 - jednostki pomocnicze, których wiedza i kompetencje są niezbędne w określonej sytuacji, np. inspekcja nadzoru budowlanego, inspekcja ochrony środowiska, pogotowie gazowe, pogotowie energetyczne.
3. Społeczeństwo.
4. Media.
5. Organizacje pozarządowe.
6. Jednostki badawczo-rozwojowe.

Wymienione jednostki tworzą sieć bezpieczeństwa publicznego, której celem jest zapewnienie optymalnego poziomu bezpieczeństwa przy istniejących możliwościach i ograniczeniach oraz przy uwzględnieniu zmienności otoczenia. Fundament tej sieci stanowią Policja, Państwowa Straż Pożarna oraz jednostki Ratownictwa Medycznego [Blackstone, Buck, Hakim, 2007, s. 315; Andrew, Hawkins, 2013, s. 466]. Pozostałe służby i organizacje spełniają funkcje pomocniczą i uzupełniającą. Struktura sieci bezpieczeństwa publicznego zmienia się w zależności od występujących zagrożeń i związanych z tym działań. Rozpiętość sieci bezpieczeństwa publicznego, różnice w kulturze organizacyjnej, zróżnicowanie zagrożeń, a także dynamika i niepewność uwarunkowań środowiskowych i kontekstu działania sprawiają, że w sieciach tych łatwo może dojść do konfliktów. Jednakże kluczowymi zadaniami zarządzania złożonymi strukturami współpracy są identyfikacja konfliktów i zarządzanie nimi [Fleming, Mccartha, Steelman, 2015, s. 452; Wankhade, Heath, Radcliffe, 2018, s. 941].

2. Konflikty międzyorganizacyjne

Konflikty pojawiają się, gdy występują sprzeczności interesów. Mogą one mieć miejsce na poziomie personalnym, grupowym, organizacyjnym, międzyorganizacyjnym, a nawet międzyregionalnym. Na poziomie międzyorganizacyjnym konflikty pojawiają się, gdy dochodzi do zakłóceń we współpracy pomiędzy organizacjami, do braku porozumienia i antagonizmów pomiędzy nimi [Vaaland, Hakansson, 2003, s. 128; Shih, Susanto, 2010, s. 147]. Mogą one wynikać z wielu czynników. Wśród nich najczęściej wymienia się asymetryczny rozkład sił, sprzeczność celów, różnice w ocenie sytuacji i postrzeganiu rzeczywistości, oportunistyczne zachowania czy też niezadowolenie ze współpracy [Shih, Susanto, 2010, s. 147; Mwesiumo, Halpern, 2016, s. 259-271]. W zależności od poziomu współpracy, złożoności wspólnych zadań oraz uwarunkowań sytuacyjnych czynniki te mogą kumulować swój wpływ i w różnym stopniu wpływać na relacje międzyorganizacyjne.

Konflikty między organizacjami mogą mieć charakter jawny lub ukryty [Ding, Tang, 2009, s. 1785-1789; Mwesiumo, Halpern, 2016, s. 259-271]. Konflikty jawne polegają na otwartej manifestacji braku satysfakcji ze wspólnie realizowanych działań. Są one łatwiejsze do rozwiązania niż konflikty ukryte. Natomiast dwa główne typy konfliktów obejmują konflikty kognitywne oraz afektywne [Amason, 1998, 54-56; Ding, Tang, 2009, s. 1785; Liu, Fu, Liu, 2009, s. 230]. Konflikty afektywne odnoszą się do nieporozumień w relacjach międzyorganizacyjnych i wynikają z poziomu oczekiwań, oceny rezultatów współpracy czy też zaangażowania we wspólne działania. Z kolei konflikty kognitywne wynikają z rozbieżności w celach poszczególnych organizacji i metodach ich osiągnięcia. Badania naukowe prowadzone w tym zakresie wskazują, że wpływ obu typów konfliktów na osiągnięte wyniki nie jest jasny i zarówno konflikty kognitywne, jak i afektywne mogą mieć negatywne i pozytywne oddziaływanie [De Dreu, Weingard, 2003, s. 742; Vaaland, Hakansson, 2003, s. 137; Liu, Fu, Liu, 2009, s. 232]. Ich rezultatami mogą być wzrost poziomu rywalizacji i antagonizmów między organizacjami, ograniczenie komunikacji, zmniejszenie elastyczności działań oraz chęci do wspólnego rozwiązywania problemów, obniżenie poziomu zaufania i zaangażowania we wspólne działania itp. Z drugiej strony mogą one skutkować poprawą procesu komunikacji, bardziej sprawiedliwym podziałem zasobów, a także mogą stwarzać warunki do lepszego zrozumienia danego problemu. W rezultacie dzięki konfliktom można również

poprawić jakość procesu decyzyjnego, kreatywność, wydajność oraz stymulować procesy międzyorganizacyjnego uczenia się.

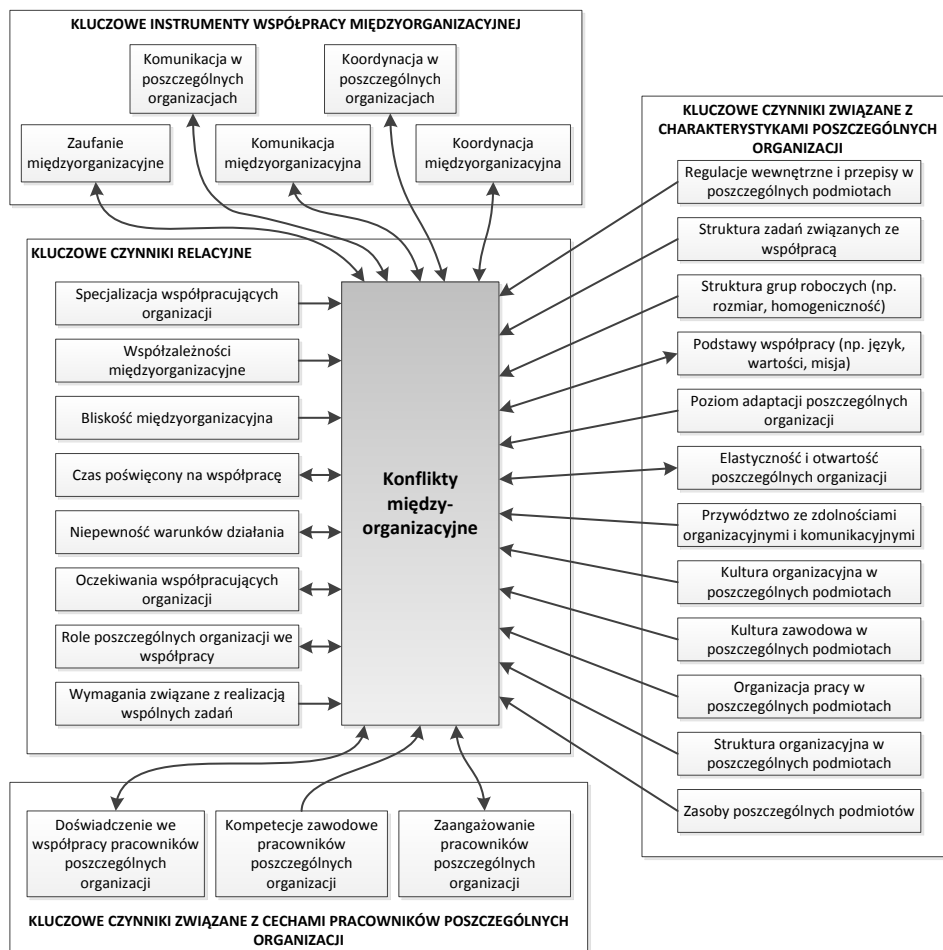
Konflikty są nieuniknionym, wszechobecnym i ważnym aspektem dynamiki sieci współpracy, a pozytywne lub negatywne rezultaty, jakie można dzięki nim osiągnąć, stają wynikiem ich indywidualnego przebiegu oraz zastosowanego podejścia do zarządzania nimi. Wśród tych podejść wyróżnia się przede wszystkim [Liu, Fu, Liu, 2009, s. 232-233]: współpracę, konkurencję, dostosowanie się, unikanie oraz kompromis. Ponadto ważny jest również czas trwania konfliktu. Im dłużej pozostaje on nierozwiązany, tym bardziej będzie destrukcyjny wpływ na relacje międzyorganizacyjne [Tjosvold, 2006, s. 87-95; Mwesumo, Halpern, 2016, s. 259-271].

Poziom złożoności konfliktów międzyorganizacyjnych wzrasta wraz z poziomem relacji oraz liczbą podmiotów zaangażowanych w te relacje. Im wyższy jest ten poziom, tym większe nakłady czasu i pracy są wymagane do odpowiedniego zarządzania konfliktami. Dodatkowo poziom tych konfliktów zależy od wielu czynników oddziałujących na skuteczność współpracy międzyorganizacyjnej. Czynniki te mogą mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na całościowe wyniki współpracy, a ponadto oddziałują między sobą i kumulują swój wpływ. Z tego względu mogą one łagodzić lub wzmacniać konflikty międzyorganizacyjne.

3. Współoddziaływanie konfliktów z innymi kluczowymi czynnikami skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej w sieciach publicznych

Konflikty w sieciach publicznych są popularnym zjawiskiem [Fleming, Mccartha, Steelman, 2015, s. 445; Ford, Ihrke, 2016, s. 972]. Wynikają one z wielu czynników oddziałujących na wyniki wspólnie podejmowanych działań. Kluczowe czynniki skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej można podzielić na cztery grupy, a mianowicie [Kozuch, Sienkiewicz-Małyjurek, 2016a, s. 106-107]: czynniki związane z charakterystykami poszczególnych organizacji, czynniki związane z cechami pracowników, czynniki relacyjne oraz instrumenty współpracy międzyorganizacyjnej. Czynniki te wzajemnie się uzupełniają. Jednym z czynników relacyjnych są konflikty międzyorganizacyjne, które pozwalają organizacjom wchodzić w związki partnerskie i określać zasady współpracy, a także umożliwiają utrzymywanie i rozwijanie tych związków. Mogą one w znacznym stopniu wpływać na relacje między organizacjami [Hu i in., 2017,

s. 74-102; Yan, Wagner, 2017, s. 1-14]. Kierunki współdziaływania pomiędzy konfliktami a innymi kluczowymi czynnikami skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej zilustrowano na rysunku 1.



Rys. 1. Współdziaływanie konfliktów międzyorganizacyjnych z innymi kluczowymi czynnikami skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej w sieciach publicznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kozuch, Sienkiewicz-Małyjurek [2016b, s. 123-144].

Jak przedstawiono na rysunku 1, na konflikty w sieciach publicznych wpływają wszystkie z kluczowych czynników skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej. Wiele z nich z konfliktami międzyorganizacyjnymi powiązanych jest również wzajemnymi relacjami. Czynniki odnoszące się do charakterystyk

poszczególnych organizacji stanowią przede wszystkim antecedencję konfliktów. Wśród nich jedynie podstawy współpracy oraz elastyczność i otwartość poszczególnych organizacji współoddziałują z konfliktami międzyorganizacyjnymi. Z kolei czynniki związane z cechami pracowników poszczególnych organizacji oraz instrumenty współpracy w większości przypadków z konfliktami międzyorganizacyjnymi powiązane są wzajemnymi relacjami. Podobne współoddziaływanie z konfliktami cechuje takie czynniki relacyjne, jak: czas poświęcony na współpracę, niepewność warunków działania, oczekiwania i role poszczególnych organizacji. Pozostałe czynniki relacyjne jedynie wpływają na poziom konfliktów międzyorganizacyjnych.

Zidentyfikowane powiązania między konfliktami a innymi kluczowymi czynnikami skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej wskazują, że są one silnie współzależne. Splot cech współpracy i charakterystyk poszczególnych organizacji tworzy bowiem warunki do rozwoju konfliktów międzyorganizacyjnych. Z tego względu badając ich wpływ na skuteczność współpracy międzyorganizacyjnej, warto wziąć pod uwagę kontekst realizacji działań.

4. Konflikty na tle innych kluczowych czynników skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej w sieciach bezpieczeństwa publicznego

Współzależności istniejące w sieciach bezpieczeństwa publicznego czy też niepewność warunków realizacji działań sprawiają, że konflikty nawet pomiędzy dwoma organizacjami mogą istotnie wpłynąć na funkcjonowanie całej sieci. Poziom tego oddziaływania na tle innych kluczowych czynników skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej w sieciach bezpieczeństwa publicznego został zanalizowany na podstawie statystyk opisowych przedstawionych w tabeli 1.

Tabela 1. Ocena wpływu konfliktów i innych kluczowych czynników na poziom współpracy międzyorganizacyjnej

Kluczowe czynniki skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej		Średnia arytmetyczna	Mediana	Odczylenie standardowe	Wariancja	Skośność	Kurtoza
<i>l</i>		2	3	4	5	6	7
Kluczowe czynniki związane z cechami poszczególnych organizacji	Regulacje wewnętrzne i przepisy w poszczególnych organizacjach	1,82	2,00	0,66	0,44	1,49	6,35
	Struktura zadań związanych ze współpracą	1,86	2,00	0,52	0,27	-0,18	0,44

cd. tabeli 1

	1	2	3	4	5	6	7
	Struktura grup roboczych (np. rozmiar, homogeniczność)	2,00	2,00	0,56	0,31	0,00	0,28
	Podstawy współpracy (np. język, wartości, misja)	1,82	2,00	0,56	0,32	-0,02	-0,10
	Poziom adaptacji poszczególnych organizacji	1,80	2,00	0,58	0,33	0,43	1,70
	Elastyczność i otwartość poszczególnych organizacji	1,86	2,00	0,66	0,44	0,68	1,36
	Przywództwo ze zdolnościami organizacyjnymi i komunikacyjnymi	1,58	2,00	0,64	0,41	0,95	1,14
	Kultura organizacyjna w poszczególnych podmiotach	1,73	2,00	0,70	0,49	0,87	1,11
	Kultura zawodowa w poszczególnych podmiotach	1,73	2,00	0,71	0,51	1,05	1,79
	Organizacja pracy w poszczególnych podmiotach	1,69	2,00	0,66	0,43	0,96	1,96
	Struktura organizacyjna w poszczególnych podmiotach	1,78	2,00	0,68	0,46	0,54	0,22
	Zasoby poszczególnych podmiotów (finanse, czas, przestrzeń fizyczna, materiały, sprzęt, narzędzia pracy, odpowiednio wykwalifikowany personel)	1,65	2,00	0,63	0,40	0,74	1,02
Kluczowe czynniki związane z cechami pracowników	Doświadczenie we współpracy poszczególnych organizacji	1,59	2,00	0,60	0,36	0,82	1,51
	Kompetencje zawodowe pracowników poszczególnych organizacji	1,48	1,00	0,65	0,42	1,29	1,73
	Zaangażowanie pracowników poszczególnych organizacji	1,51	1,00	0,65	0,42	1,47	3,27
Kluczowe czynniki relacyjne	Specjalizacja współpracujących organizacji	1,61	2,00	0,62	0,38	0,80	1,26
	Współzależności międzyorganizacyjne	1,81	2,00	0,61	0,37	0,13	-0,45
	Bliskość międzyorganizacyjna	1,84	2,00	0,67	0,45	0,19	-0,76
	Czas poświęcony na współpracę (terminy, cykle współpracy)	1,93	2,00	0,69	0,48	0,32	-0,11
	Konflikty międzyorganizacyjne	3,53	4,00	1,19	1,41	-0,47	-0,54
	Niepewność warunków współpracy	3,45	3,00	1,15	1,33	-0,32	-0,66
	Oczekiwania współpracujących organizacji	2,47	2,00	0,87	0,76	0,49	-0,04
	Role poszczególnych organizacji we współpracy	2,10	2,00	0,59	0,35	-0,03	-0,16
Wymagania związane z realizacją wspólnych zadań	2,00	2,00	0,60	0,36	0,34	1,00	
Kluczowe instrumenty współpracy	Zaufanie międzyorganizacyjne	1,66	2,00	0,66	0,44	0,76	0,62
	Komunikacja w poszczególnych organizacjach	1,77	2,00	0,66	0,44	0,55	0,39
	Komunikacja międzyorganizacyjna	1,75	2,00	0,62	0,38	0,23	-0,57
	Koordynacja w poszczególnych organizacjach	1,66	2,00	0,63	0,39	0,41	-0,64
	Koordynacja międzyorganizacyjna	1,66	2,00	0,61	0,37	0,67	1,27

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kożuch, Sienkiewicz-Małyjurek [2016b, s. 123-144].

Analiza statystyczna zaprezentowana w tabeli 1 pozwala stwierdzić, że wpływ konfliktów na skuteczność współpracy międzyorganizacyjnej w sieciach bezpieczeństwa publicznego ma priorytetowe znaczenie. Wśród kluczowych czynników współpracy międzyorganizacyjnej siła ich oddziaływania została oceniona najwyżej (średnia arytmetyczna – 3,53, mediana – 4,0). Odchylenie standardowe (1,19), wariancja (1,41) oraz platykurtyczność kurtozy świadczą natomiast o znacznym zróżnicowaniu odpowiedzi. Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że konflikty międzyorganizacyjne w sieciach bezpieczeństwa publicznego stanowią zmienną różnorodnie interpretowaną, jednakże dominującą wśród innych czynników. Podobne wyniki uzyskała jedynie niepewność warunków współpracy. Wysoko ocenione zostały również takie czynniki, jak oczekiwania współpracujących organizacji oraz role poszczególnych organizacji w współpracy. Wraz z konfliktami międzyorganizacyjnymi należą one do grupy czynników relacyjnych.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania i analizy pozwoliły stwierdzić, że złożoność i wielowymiarowość działań realizowanych w sieciach publicznych sprawiają, iż konflikty są ich nieodłącznym elementem. Wynikają one z organizacyjnych i społecznych różnic między współpracującymi jednostkami. Różnice te odnoszą się w głównej mierze do struktury i kultury organizacyjnej, metod realizacji działań, wewnętrznych regulaminów itp.

Konflikty międzyorganizacyjne stanowią jeden z kluczowych, relacyjnych czynników oddziałujących na wyniki działań podejmowanych w sieciach publicznych. Są one również zmienną pochodną, gdyż kształtowane są poprzez inne kluczowe czynniki skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej. Czynniki odnoszące się do charakterystyk poszczególnych organizacji przede wszystkim wpływają na poziom konfliktów w sieciach publicznych. Z pozostałymi rodzajami czynników konflikty międzyorganizacyjne w głównej mierze współoddziałują. Analizy przeprowadzone na przykładzie sieci bezpieczeństwa publicznego wskazują ponadto, że konflikty mają priorytetowy wpływ na skuteczność wspólnych działań. Ich znaczenie wśród innych czynników zostało ocenione najwyżej, choć rozpiętość odpowiedzi wynosiła ponad 1,0. W rezultacie pozwala to stwierdzić, że trudno jest badać konflikty w sieciach publicznych indywidualnie, bez odniesienia do innych uwarunkowań i kontekstu wspólnie realizowanych działań.

Literatura

- Amason A.C. (1998), *Good and Bad Conflict in Strategic Decision Making* [w:] V. Papadakis, P. Barwise (eds.), *Strategic Decisions*, Springer Science+Business Media, New York, s. 51-63.
- Andrew S.A., Hawkins C.V. (2013), *Regional Cooperation and Multilateral Agreements in the Provision of Public Safety*, "American Review of Public Administration", No. 43(4), s. 460-475.
- Aschhoff N., Vogel R. (2018), *Value Conflicts in Co-production: Governing Public Values in Multi-actor Settings*, "International Journal of Public Sector Management", Vol. 31(7), s. 775-793.
- Austen A. (2014), *Efektywność sieci publicznych, podejście wielopoziomowe*, C.H.Beck, Warszawa.
- Blackstone E.A., Buck A.J., Hakim S. (2007), *The Economics of Emergency Response*, "Policy Sciences", No. 40(4), s. 313-334.
- Claiborne N., Lawson H.A. (2005), *An Intervention Framework for Collaboration*, "Families in Society", No. 86(1), s. 93-103.
- De Dreu C.K., Weingard L.R. (2003), *Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-analysis*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 88(4), s. 741-749.
- Ding N., Tang X. (2009), *Top Management Team Cohesion, Conflict and Organizational Performance* [w:] IEEE International Conference on Grey Systems and Intelligent Services, 5408204, s. 1785-1789.
- Fleming C.J., Mccartha E.B., Steelman T.A. (2015), *Conflict and Collaboration in Wild-fire Management: The Role of Mission Alignment*, "Public Administration Review", No. 75(3), s. 445-454.
- Ford M.R., Ihrke D.M. (2016), *Comparing Nonprofit Charter and Traditional Public School Board Member Perceptions of the Public, Conflict, and Financial Responsibility: Is there a difference and does it matter?* "Public Management Review", No. 18(7), s. 972-992.
- Gulati R., Wohlgezogen F., Zhelyazkov P. (2012), *The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances*, "Academy of Management Annals", No. 6, s. 531-583.
- Hu N., Chen Z., Gu J., Huang S., Liu H. (2017), *Conflict and Creativity in Inter-organizational Teams: The Moderating Role of Shared Leadership*, "International Journal of Conflict Management", No. 28(1), s. 74-102.
- Isett K.R., Mergel I.A., Leroux K., Mischen P.A., Rethemeyer R.K. (2011), *Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go*, "Journal of Public Administration Research and Theory", No. 21(SUPPL. 1), s. i157-i173.

- Keast R., Mandell M., Agranoff R., eds. (2014), *Network Theory in the Public Sector – Building New Theoretical Frameworks*, Routledge Taylor and Francis, New York.
- Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K. (2016a), *Factors of Effective Inter-organisational Collaboration: A Framework for Public Management*, “Transylvanian Review of Administrative Sciences”, No. 12(47), s. 97-115.
- Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K. (2016b), *Key Factors of Inter-organisational Collaboration in the Public Sector and Their Strength*, “International Journal of Contemporary Management”, No. 15(3), s. 123-144.
- Kulesza M. (2008), *Budowanie samorządu*, Municipium, Warszawa.
- Leonard H.B., Howitt A.M. (2010), *Organising Response to Extreme Emergencies: The Victorian Bushfires of 2009*, “Australian Journal of Public Administration”, No. 69, s. 372-386.
- Liu J., Fu P., Liu S. (2009), *Conflicts in Top Management Teams and Team/Firm Outcomes: The Moderating Effects of Conflict-handling Approaches*, “International Journal of Conflict Management”, No. 20(3), s. 228-250.
- Mwesiumo D., Halpern N. (2016), *Interfirm Conflicts in Tourism Value Chains*, “Tourism Review”, No. 71(4), s. 259-271.
- O’Leary R., Vij N. (2012), *Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going?* “American Review of Public Administration”, No. 42(5), s. 507-522.
- Shih H.-A., Susanto E. (2010), *Conflict Management Styles, Emotional Intelligence, and Job Performance in Public Organizations*, “International Journal of Conflict Management”, No. 21(2), s. 147-168.
- Sienkiewicz-Małyjurek K., Kożuch B. (2015), *System zarządzania bezpieczeństwem publicznym w ujęciu teorii złożoności. Opracowanie modelowe*, “Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, No. 37(1), s. 33-43.
- Tjosvold D. (2006), *Defining Conflict and Making Choices about Its Management: Lighting the Dark Side of Organizational Life*, “International Journal of Conflict Management”, No. 17(2), s. 87-95.
- Vaaland T.I., Hakansson, H. (2003), *Exploring Interorganizational Conflict in Complex Projects*, “Industrial Marketing Management”, No. 32(2), s. 127-138.
- Wankhade P., Heath G., Radcliffe J. (2018), *Cultural Change and Perpetuation in Organisations: Evidence from an English Emergency Ambulance Service*, “Public Management Review”, No. 20(6), s. 923-948.
- Yan T., Wagner S.M. (2017), *Do What and with Whom? Value Creation and Appropriation in Inter-organizational New Product Development Projects*, “International Journal of Production Economics”, No. 191, s. 1-14.

INTER-ORGANISATIONAL CONFLICTS IN PUBLIC NETWORKS

Summary: Conflicts are an inseparable element of inter-organisational collaboration, but they are not a common subject of research in the public networks. Therefore, there is a research gap, and this article is an attempt to fill its part by achieving two aims: (1) identifying the relationship between inter-organisational conflicts and other key factors of collaboration in the public networks; (2) investigating the impact of inter-organisational conflicts on the effectiveness of activities in public networks on the example of public safety. These goals have been achieved on the basis of desk research, a hermeneutic process based on brainstorming and a questionnaire. The obtained results allow getting to know determinants and importance of conflicts in the public networks.

Keywords: conflicts, public networks, collaboration, relations, public safety.