



## Marlena Grabowska

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości  
marlena.grabowska@wz.pcz.pl

# WYBRANE ASPEKTY RELACJI *INTERLOCKING DIRECTORATES*

**Streszczenie:** Opracowanie ma na celu przeprowadzenie badań teoretyczno-empirycznych dotyczących wybranych aspektów relacji zachodzących w kooperacyjnej sieci przedsiębiorstw powiązanych za pośrednictwem zarządów i rad nadzorczych. Zagadnienie to jest znane pod pojęciem *interlocking directorates*. Badania te były dotychczas prowadzone przede wszystkim z punktu widzenia perspektywy przedsiębiorstwa i korzyści przynoszonych spółkom. W literaturze przedmiotu można wskazać na nieliczne opracowania odnoszące się do pozostałych perspektyw *interlocking directorates*, takich jak destrukcyjność tych relacji, indywidualna perspektywa osoby zasiadającej w wielu organach zarządczo-kontrolnych czy też tworzące się w wyniku tych powiązań grupy interesów. Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, że ankietowani w zdecydowanej większości uznali za istotne zaproponowane cechy przypisane tym perspektywom *interlocking directorates*.

**Słowa kluczowe:** *interlocking directorates*, zarząd, rada nadzorcza.

**JEL Classification:** G34, L14.

## Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest przeprowadzenie badań teoretyczno-empirycznych dotyczących wybranych aspektów relacji zachodzących w kooperacyjnej sieci przedsiębiorstw powiązanych za pośrednictwem zarządów i rad nadzorczych. W literaturze przedmiotu zjawisko to określa się jako *interlocking directorates*. Jego istotność wynika w głównej mierze z wieloaspektowego charakteru tych relacji. Ich spektrum jest bardzo różnorodne i obejmuje zarówno działania mające charakter pozytywny (tj. współpraca i udzielanie wsparcia), jak i negatywny (tj. ograniczanie możliwości funkcjonowania czy też powstawanie

układów patologicznych społecznie). Mając na uwadze te dwa różnorodne wymiary, zjawisko *interlocking directorates* nabiera szczególnego znaczenia. Można wskazać zarówno na korzyści, jak i na ujemne skutki płynące dla podmiotów zaangażowanych w tą formę powiązań. Ponadto w wyniku tych relacji następuje budowa kapitału symbolicznego osób uczestniczących w sieci powiązanych przedsiębiorstw oraz tworzenie sieci elit biznesu prowadzące do wzrostu spójności środowiska biznesowego.

Zaproponowana tematyka odnosząca się do mechanizmu powiązań przedsiębiorstw za pośrednictwem organów statutowych spółek (*interlocking directorates*) istotnie łączy się z zagadnieniami skoncentrowanymi wokół więzi powstałych pomiędzy obiektami w sieciach organizacji (*social network*), a także teorii uzależnienia zasobowego (*resource dependency theory*) rozpatrywanej z punktu widzenia ładu korporacyjnego. Przytoczone obszary badawcze mają swoje ugruntowane miejsce w zagranicznej i krajowej literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu. Do klasycznych badaczy tych zagadnień należy zaliczyć przede wszystkim: D. Knoke i J.H. Kuklinskiego [1982], B. Wellmana i S.D. Berkowitza [1988], S. Wassermana i K. Fausta [1994], W. Czakona [2012] (badania nad sieciami społecznymi), a także J. Pfeffera i I.G. Salancika [1978], A. Adamską, Cz. Mejszasa i P. Urbanką [2016], M. Aluchną [2015], L. Bohdanowicza [2016], J. Jeżaka [2010], I. Koładkiewicz [2013], I. Postułę [2013] (badania nad teorią uzależnienia zasobowego analizowaną z punktu widzenia ładu korporacyjnego). Natomiast do autorów bezpośrednio zajmujących się zjawiskiem *interlocking directorates* można zaliczyć przede wszystkim F.D. Schoormana, M. Bazermana i R. Atkina [1981], M.S. Mizruchi [1996], A. Sankowską i D. Siudaka [2015], J. Szalachę-Jarmużek [2014] oraz M. Useema [1984].

Niemniej jednak badania nad relacjami zachodzącymi w kooperacyjnej sieci przedsiębiorstw powiązanych za pośrednictwem zarządów i rad nadzorczych były dotychczas prowadzone przede wszystkim z perspektywy przedsiębiorstwa i korzyści przynoszonych spółkom. W literaturze przedmiotu można wskazać na nieliczne opracowania odnoszące się do pozostałych perspektyw *interlocking directorates*, takich jak destrukcyjność tych relacji, indywidualna perspektywa osoby zasiadającej w wielu organach zarządczo-kontrolnych czy też tworzące się w wyniku tych powiązań grupy interesów.

## **1. *Interlocking directorates* – perspektywa spółki**

Analizując *interlocking directorates* z punktu widzenia przedsiębiorstwa, należy w głównej mierze podkreślić pozytywny aspekt tego zjawiska i wskazać na zasadnicze przyczyny jego rozwoju. Korzyści płynące dla spółek posiadają-

cych wspólnych członków w organach zarządczo-kontrolnych były już rozpatrywane we wczesnych badaniach nad *interlocking directorates*. Zagadnienia te zostały poruszone w publikacji F.D. Schoormana, M.H. Bazermana i R.S. Atkina [1981, s. 243]. Autorzy ci stwierdzili, że powiązania przedsiębiorstw za pośrednictwem organów zarządczo-kontrolnych prowadzą do zmniejszenia niepewności środowiskowej. Działania te mogą przynieść korzyści ekonomiczne dla spółki i jej akcjonariuszy. Jest to osiągnięte w wyniku dostępu do zasobów wiedzy eksperckiej, poprawy wizerunku i umocnienia reputacji w środowisku biznesowym, koordynacji pionowej łączącej kolejne ogniwa w łańcuchu wartości czy też koordynacji poziomej łączącej podmioty z tej samej branży.

Osoby zasiadające w organach zarządczo-kontrolnych wielu spółek mogą się przyczyniać do tworzenia sieci powiązań w tych podmiotach. W wyniku jej utworzenia może występować redukcja kosztów transakcyjnych związanych z pozyskiwaniem zasobów. Następuje w ten sposób redukcja niepewności otoczenia, a także zmniejszają się koszty związane z poszukiwaniem i przetwarzaniem informacji. Sankowska i Siudak [2015, s. 121] podkreślają, iż przedsiębiorstwa mogą wymieniać różnego rodzaju informacje poprzez sieć komunikacyjną stworzoną w wyniku *interlocking directorates*. Skutkuje to lepszym dostępem do zasobów informacyjnych, a także redukcją niepewności otoczenia. W wyniku ukształtowania się takich relacji międzyorganizacyjnych są tworzone organizacyjne pomosty z otoczeniem dające możliwość jego monitoringu. Spółki, w których odnotowuje się powiązania pomiędzy zarządami i radami nadzorczymi, mają dodatkową możliwość pozyskania wartościowych informacji przydatnych do oceny własnej sytuacji lub planowania przyszłych działań. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zasadniczą przesłanką utworzenia tych połączeń może być chęć zdobycia informacji o potencjalnych zasobach, pojawiających się okazjach rynkowych, jak również ochrona przed zagrożeniem płynącym z otoczenia spółki [Siudak, 2016, s. 626]. Tym samym można wskazać, że do głównych zalet powiązanych ze sobą organów statutowych spółek należy dostęp członków zarządów i rad nadzorczych do unikalnych informacji korporacyjnych.

Należy także podkreślić, iż osoby zasiadające w wielu organach zarządczo-kontrolnych posiadają cenny zasób, jakim jest doświadczenie korporacyjne. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że wiedza i kontakty wnoszone do spółki dzięki powiązaniu ich organów statutowych wpływają na istotne wzmocnienie potencjału informacyjnego, który może być wykorzystany przy pozyskiwaniu środków na realizację potrzeb spółki, unikaniu możliwych zagrożeń czy też ułatwieniu prowadzonych negocjacji [Szałacha-Jarmużek, 2015, s. 108]. Wskazuje się, że osoby mające takie powiązania mogą wykorzystać je do wywierania

wpływu na decyzje podejmowane podczas posiedzeń zarządu i rad nadzorczych [Yang, Cai, 2011, s. 88].

Dotychczasowe badania nad sytuacją, w której dana osoba zasiada jednocześnie w organach korporacyjnych różnych spółek, były ukierunkowane przede wszystkim na korzyści sprowadzające się generalnie do redukcji kosztów transakcyjnych. Niemniej jednak przedstawione zależności dotyczą modelowego podejścia, w którym członkowie organów zarządczo-kontrolnych kierują się obiektywnymi działaniami mającymi na celu takie aspekty, jak: dobro organizacji, w której zostali powołani, oraz korzyści osób, które zdecydowały się powierzyć im swoją własność. Jednakże *interlocking directorates* jest zjawiskiem wielowymiarowym. Można go również rozpatrywać z punktu widzenia konfliktu interesów.

Efekty zasiadania członków zarządu i rad nadzorczych w różnych organach statutowych mogą mieć także charakter obojętny lub patogeny dla danej spółki. Z uwagi na brak ogólnych, formalnych uwarunkowań kształtujących relacje w sieci powiązanych zarządów i rad nadzorczych, możliwość bezstronnego i rzetelnego podejścia do danej organizacji jest silnie uzależniona od indywidualnego stanowiska, a także od własnych pobudek, którymi kieruje się członek organu zarządczo-kontrolnego. Takie uwarunkowania rodzą niebezpieczeństwo zaistnienia braku obiektywizmu, a także realizowania działań stanowiących zagrożenie dla danej spółki. Niejednokrotnie skandale korporacyjne (np. przypadek Enronu) udowodniały, że partykularne cele jednostki mogą doprowadzić do nieetycznego wykorzystania dóbr powierzonych przez spółkę.

Członkowie zarządów i rad nadzorczych mają dostęp do licznych informacji istotnych dla przedsiębiorstwa. Szczególnego znaczenia w tym przypadku nabiera wzajemne zaufanie i lojalność wobec danej spółki członków powiązanych ze sobą zarządów i rad nadzorczych. Problemem staje się zatem możliwość preferowania prywatnych korzyści kosztem organizacyjnych. Ma to związek z zachowaniem tajemnicy i dyskrecji odnośnie do informacji otrzymywanych na posiedzeniach zarządów i rad nadzorczych. Istnieje zatem w tym przypadku możliwość nadużycia władzy i braku lojalności, a tym samym pokusa przedkładania własnego interesu nad interes organizacji. *Interlocking directorates* może zatem prowadzić do kreowania indywidualnych obszarów korzyści oraz powstania powiązań, które nie będą racjonalne z punktu widzenia korzyści organizacyjnych, może ono doprowadzić do przeważania personalnych interesów nad interesami organizacji jako całości. Zjawisko to jest w dużej mierze uzależnione od standardów moralnych osób zaangażowanych w ten typ połączeń międzyor-

ganizacyjnych. A. Samborski [2015, s. 221] zauważa, iż stopniowo w nadzorze korporacyjnym zostaje przesunięty nacisk z problemu agencji na kwestie związane z etyką i odpowiedzialnością, ponieważ istotą *corporate governance* jest nie tylko maksymalizacja wartości akcji, ale także właściwe ułożenie relacji pomiędzy wieloma podmiotami zainteresowanymi funkcjonowaniem korporacji.

Podkreślenia wymaga również fakt, iż ważną problematyczną kwestią łączenia stanowisk w różnych organach statutowych spółek jest presja czasu. Osoby zasiadające w różnych organach statutowych mogą, z uwagi na ograniczenia czasowe, nie angażować się wystarczająco w problematykę zagadnień stanowiących przedmiot dyskusji na obradach zarządu lub rady nadzorczej. Oznacza to brak profesjonalnego podejścia do problemów każdej spółki, a tym samym brak w pełni wykorzystania swojej wiedzy i doświadczeń. A. Sankowska i D. Siudak podkreślają w tym kontekście, że każde przyjęte przez daną osobę dodatkowe stanowisko absorbuje czas wolny tej osoby, który jest zasobem ograniczonym [Sankowska, Siudak, 2015, s. 122].

Należy wskazać, że istnieje luka badawcza w obszarze destrukcyjności relacji w kooperacyjnej sieci organów statutowych spółek. Negatywne efekty funkcjonowania sieci oraz zagrożenia, jakimi skutkuje ta forma powiązań, wskazują na nowe wyłaniające się tematy badawcze. Pierwsze próby w tym zakresie podjęli K.S. Cook [2005] i L.F. Mesquita [2007]. Istnieje wyraźny deficyt badań nad szkodliwością relacji w sieci powiązań przedsiębiorstw mających wspólnych członków zarządu i rad nadzorczych. Z uwagi na zagrożenia płynące dla spółek stają się one przesłanką do prowadzenia w tym zakresie eksploracji naukowych.

## **2. *Interlocking directorates* – indywidualna perspektywa**

Inną przesłanką występowania *interlocking directorates* są indywidualne korzyści osiągnięte przez członków powiązanych spółek. Badania prowadzone przez E. Fichta i L. White'a [2005, s. 181-183] nad motywacją kształtowania się *interlocking directorates* wykazały, że tworzenie kooperacyjnej sieci przedsiębiorstw powiązanych za pośrednictwem zarządów i rad nadzorczych wiąże się z budową kapitału symbolicznego. Jest tak dlatego, iż za prestiżowe uznaje się organy zarządczo-kontrolne z dużą ilością członków zasiadających w zarządach i radach nadzorczych. Podejście to jest związane z koncepcją konwersji kapitałów i ma swoją ugruntowaną pozycję w literaturze przedmiotu. Idea kapitału symbolicznego wynika z mechanizmu przechodzenia wartości jednego typu

podkapitału w wartości innych podkapitałów (szczególnie kapitału społecznego i kulturowego w kapitał ekonomiczny) [Bourdieu, 1986, s. 241-258].

Jedną z korzyści zasiadania w wielu organach zarządczo-kontrolnych jest realizacja własnych ambicji, a także możliwość wzmocnienia władzy i prestiżu. Podsumowując, należy stwierdzić, iż łączenie stanowisk w organach nadzorczo-kontrolnych różnych spółek jest okazją do budowania indywidualnej kariery danej osoby. Osoba taka jest bowiem postrzegana jako ktoś doświadczony i posiadający duży zasób wiedzy, a to może się z kolei przekładać na jej korzyści finansowe. Ponadto osoby takie stają się łącznikami pomiędzy różnymi podmiotami, a dzięki temu uzyskują dostęp do wiedzy oraz zasobów, które mogą przynieść im korzyści mające wymiar kapitału ekonomicznego, społecznego i kulturowego.

### **3. *Interlocking directorates* – perspektywa sieci**

*Interlocking directorates* można również rozpatrywać z punktu widzenia funkcjonowania elit korporacyjnych. J. Szalacha-Jarmużek zauważa, iż perspektywa ta kładzie nacisk na odmienne aspekty krzyżowania się rad i zarządów, ponieważ w przeciwieństwie do poprzednich nie akcentuje kwestii racjonalności, kosztów i zysków, ale kładzie nacisk na aspekty kulturowe i wpływy środowiska [Szalacha-Jarmużek, 2014, s. 82]. Formowanie się sieci powiązań pomiędzy organami zarządczo-kontrolnymi spółek przyczynia się do tworzenia elit biznesu oraz prowadzi do wzrostu spójności środowiska biznesowego i wzmocnienia jego konsolidacji. Sieć znajomości uzyskiwana poprzez kontakty, a także działalność członków zarządu i rad nadzorczych może stworzyć lub podtrzymać istniejące relacje z innymi podmiotami kluczowymi dla danej spółki.

Do klasycznych badaczy tego nurtu należy zaliczyć M. Useema [1984, s. 289-290], który podkreślał, że nieplanowaną konsekwencją struktur *interlocking directorates* jest formacja sieci składającej się z ograniczonej liczby osób najwyższych rangą i posiadających duże doświadczenie. Członkowie tej sieci są sobie bliżsi niż inni liderzy biznesu, ponieważ tworzą wewnętrzny krąg osób mających nieformalne znajomości oraz wspólną tradycję bardziej rozwiniętą niż w jakiegokolwiek innej wspólnotce biznesowej. Powyższe zjawisko można wytłumaczyć tym, iż znaczącą przesłanką budowy powiązań tego typu jest baza wspólnych doświadczeń oraz zwiększona chęć współpracy ze znanymi, a tym samym sprawdzonymi wcześniej osobami zarówno ze środowiska biznesowego, jak i pozabiznesowego (np. poprzez wspólne studia i zainteresowania). Podkre-

śla się, że wcześniejsza współpraca z daną osobą przy różnych przedsięwzięciach ułatwia kształtowanie się wzajemnych relacji oraz kooperację w ramach krzyżowania się zarządów i rad nadzorczych [Szalacha-Jarmużek, 2015, s. 114]. Jednakże perspektywa formowania się elit biznesu poprzez zaciskanie się zawieranych więzi prowadzi do zamykania się sieci współpracy, a przez to tworzenia zamkniętych kręgów i grup biznesowych.

#### 4. Badania empiryczne

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w postaci pilotażowego badania ankietowego wśród 23 członków zarządu i rad nadzorczych na temat ich poglądu dotyczącego wybranych aspektów zjawiska *interlocking directorates*. Przedstawione w referacie rezultaty analiz są efektem wstępnych badań, które polegały na zebraniu opinii o utylitarnych wymiarach łączenia funkcji nadzorczych i zarządczych w kilku spółkach. Próba badawcza została dobrana w sposób losowy.

Prowadzone badanie odnosiło się zarówno do destrukcyjnych efektów funkcjonowania sieci, a poprzez to uwypuklenia zagrożeń dla spółek akcyjnych, jakie może przynieść ta forma powiązań, jak też do aspektów dotyczących indywidualnych korzyści płynących do członków powiązanych zarządów i rad nadzorczych. Miało także na celu określenie perspektywy wzrostu spójności środowiska biznesowego. W opracowaniu rozpatrywano problem badawczy koncentrujący się wokół odpowiedzi na pytanie, czy członkowie organów statutowych spółek dostrzegają istotność zaproponowanych cech perspektyw *interlocking directorates*. Charakteryzując poszczególne perspektywy, ankietowani zaznaczali wybrane odpowiedzi, z którymi się zgadzają.

Opisując próbę badawczą, można wskazać, że w większości przypadków respondenci pochodzili z podmiotów o liczbie zatrudnionych nieprzekraczającej 250 pracowników (17 wskazań). W badanych podmiotach zjawisko *interlocking directorates* jest dość powszechną praktyką. Spośród ankietowanych 17 osób stwierdziło, że w ich spółce członkowie zarządu lub rady nadzorczej zasiadają w innych spółkach. Natomiast 9 ankietowanych zadeklarowało, że zasiada w organach statutowych różnych spółek. Ponadto 14 respondentów stwierdziło, że trudno jest dostać się do kręgu osób zasiadających w zarządzie lub radzie nadzorczej kilku spółek. Pozostała część ankietowanych nie miała ugruntowanej opinii na ten temat.

W tabeli 1 przedstawiono opinię ankietowanych na temat ujemnych skutków wynikających z zasiadania w organach statutowych kilku spółek wraz z przyporządkowanym im stopniem ważności od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo ważne, a 5 – bardzo nieważne.

**Tabela 1.** *Interlocking directorates* – perspektywa przedsiębiorstwa (destrukcyjne efekty)

Grupa ujemnych skutków	Liczba wskazanych odpowiedzi					
	ogółem	w danym punkcie skali				
		1	2	3	4	5
Brak czasu dla spółki	16	5	4	4	2	1
Preferowanie jednych spółek nad innymi	20	3	7	7	1	2
Pobieżne traktowanie spraw	18	6	6	2	4	0
Szpiegostwo gospodarcze	16	3	6	3	0	4
Konflikt interesów	20	7	5	6	0	2
Udawane zaangażowanie w sprawy spółki	16	3	3	5	3	2
Unikanie odpowiedzialności za sprawy spółki	10	2	0	5	0	3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Analizując dane zawarte w tabeli 1, można wnioskować, iż respondenci w większości wskazali wszystkie wyróżnione w ankiecie ujemne skutki łączenia stanowisk w różnych organach statutowych. Niemniej jednak obserwuje się rozbieżność w ilości wskazań dla poszczególnych skutków. Najwięcej zaznaczeń, bo 20, odnotowano przy dwóch skutkach, tj.: preferowanie jednych spółek nad innymi oraz konflikt interesów. Natomiast najmniej odpowiedzi przypisano takim destrukcyjnym działaniom, jak: unikanie odpowiedzialności za sprawy spółki oraz szpiegostwo gospodarcze i udawane zaangażowanie w sprawy spółki.

Ponadto analizując liczbę wskazanych odpowiedzi w danym punkcie skali, można zauważyć, że ankietowani przypisali ujemnym skutkom wynikającym z zasiadania w organach statutowych kilku spółek oceny co najmniej ważne. Znaczna grupa respondentów uznała, iż do bardzo istotnych ujemnych skutków należy zaliczyć konflikt interesów pomiędzy spółkami zaangażowanymi w *interlocking directorates*.

W tabeli 2 przedstawiono informacje o opinii ankietowanych na temat indywidualnej perspektywy w *interlocking directorates*.

**Tabela 2.** *Interlocking directorates* – indywidualna perspektywa

Grupa korzyści	Liczba wskazanych odpowiedzi					
	ogółem	w danym punkcie skali				
		1	2	3	4	5
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7
Nabywanie doświadczenia	20	16	4	0	0	0
Wzmocnienie władzy	18	1	1	4	1	11
Budowa wizerunku i autorytetu	16	3	5	3	3	2



cd. tabeli 2

1	2	3	4	5	6	7
Zdobywanie wiedzy	22	13	7	2	0	0
Korzyści finansowe	16	2	8	4	1	1
Budowa indywidualnej kariery	19	6	5	4	4	0
Budowa obszaru wpływów	17	3	3	4	3	4
Budowa pozycji społecznej	17	1	2	6	2	6
Brak czasu dla siebie	19	7	6	4	0	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Odnosząc się do indywidualnej perspektywy *interlocking directorates*, ankietowani w większości wskazali na wszystkie wyróżnione aspekty korzyści wynikające z łączenia stanowisk w różnych organach nadzorczo-kontrolnych. Można jednakże zaobserwować, iż zdobywanie wiedzy i nabywanie doświadczenia były najczęściej odnotowywanymi czynnikami. Wskazało na nie odpowiednio 22 i 20 respondentów.

Analizując natomiast liczbę odpowiedzi w danym punkcie skali, należy zaznaczyć, iż ankietowani nie przypisywali jednoznacznej ważności wszystkim korzyściom. Dla przykładu można wskazać, że nabywanie doświadczenia i zdobywanie wiedzy w zdecydowanej większości uznano za bardzo ważne korzyści płynące dla osoby zasiadającej w różnych radach nadzorczych i zarządach. Natomiast takie aspekty, jak budowa pozycji społecznej, budowa obszaru wpływów oraz wzmocnienie władzy uznano za nieistotne cechy. W dużej mierze wskazało, że powiązania pomiędzy organami statutowymi bardzo mocno angażują zawodowo daną osobę, co wpływa na ograniczenie jej prywatnego czasu.

W dalszej części analiz przeprowadzono ocenę perspektywy budowy sieci integrującej środowisko biznesowe (zob. tabela 3).

**Tabela 3.** *Interlocking directorates* – perspektywa sieci

Czynniki budowy sieci	Liczba wskazanych odpowiedzi
Buduje powiązania między jednostkami, w których zasiada	15
Wykorzystuje swoje znajomości dla dobra spółki	11
Wykorzystuje swoje znajomości dla własnych interesów	8
Należy do grona elit biznesu	6
Posiada umiejętność organizowania zasobów potrzebnych spółce	10
Posiada umiejętność wywierania wpływu na innych	7
Posiada umiejętność integracji środowiska	7
Przyczynia się do budowy nieformalnych więzi	9
To ktoś doświadczony, posiadający duży zasób wiedzy	13
Przyczynia się do tworzenia zamkniętych grup biznesowych	6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W przypadku oceny perspektywy sieci respondenci wskazywali czynniki, które według nich przyczyniają się do budowy powiązań integrujących środowisko biznesowe. Należy zaznaczyć, że przeważająca część ankietowanych uznała, iż osoba zasiadająca w zarządzie lub radzie nadzorczej kilku spółek buduje powiązania między jednostkami, w których zasiada. Ponadto osoba taka została uznana za posiadającą doświadczenie i duży zasób wiedzy. Blisko połowa wskazała dotyczyła cech altruistycznych osoby łączącej funkcje w organach statutowych. Stwierdzono bowiem, że osoba taka wykorzystuje swoje znajomości dla dobra spółki oraz posiada umiejętność organizowania zasobów potrzebnych spółce.

Niewielka część ankietowanych uznała natomiast, że osoba ta przyczynia się do tworzenia zamkniętych grup biznesowych czy też należy do grona elit biznesu. Respondenci w większości nie zgodzili się z twierdzeniem, iż osoba zaangażowana w *interlocking directorates* posiada umiejętność wywierania wpływu na innych, przyczynia się do budowy nieformalnych sieci oraz posiada umiejętność integracji środowiska biznesowego.

W badaniu oceniono również motywy zainicjowania *interlocking directorates*. W tabeli 4 przedstawiono liczbę przypadków, których ankietowani wskazali na powód wyboru do organów statutowych danej spółki osoby zasiadającej w zarządzie lub radzie nadzorczej innych spółek.

**Tabela 4.** Przesłanki wyboru *interlocking directorates*

Grupa przesłanek	Liczba wskazanych odpowiedzi
Powiązania biznesowe	11
Doświadczenie	19
Wiedza	17
Powiązania pozabiznesowe (wspólne studia, zainteresowania itd.)	8
Pozycja społeczna (wizerunek, autorytet)	10

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Analizując grupę przesłanek inicjujących *interlocking directorates*, należy nadmienić, że dla respondentów doświadczenie i wiedza danej osoby to najistotniejsze czynniki wyboru do rady nadzorczej lub zarządu osób, które zasiadają już w innych organach statutowych. Natomiast niewielka liczba ankietowanych wskazała jako podstawę tego wyboru czynniki niezwiązane z kompetencjami danej osoby, a łączące się z jej powiązaniem pozabiznesowymi. Podkreślenia również wymaga, że nie wszystkie osoby wypełniające ankietę znalazły w tej grupie przesłanek takie, które mogłyby uznać za odpowiedni powód wyboru osoby do wielu organów statutowych spółki.

## Podsumowanie

Powyższe badania pozwoliły zobrazować różne perspektywy *interlocking directorates*. Analizy teoriopoznawcze tego zjawiska dowiodły, iż ma ono charakter wielowymiarowy. Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, że ankietowani w zdecydowanej większości uznali za istotne zaproponowane cechy perspektyw *interlocking directorates*.

Znaczna większość respondentów uznała, że aspekty relacji w kooperacyjnej sieci organów statutowych spółek kapitałowych mogą mieć charakter negatywny. Należy zatem wnioskować, iż destrukcyjność relacji w kooperacyjnej sieci przedsiębiorstw powiązanych za pośrednictwem zarządów i rad nadzorczych jest istotnym zagadnieniem dotyczącym *interlocking directorates*. Badania pozwoliły zauważyć, że skutki łączenia stanowisk w zarządzie lub radzie nadzorczej kilku spółek mają nie tylko pozytywne znaczenie dla podmiotów zaangażowanych w tę formę powiązań.

Analiza dalszej części badań wykazała ponadto, że ankietowani wskazali przede wszystkim na osobiste korzyści wynikające z łączenia stanowisk w różnych organach nadzorczo-kontrolnych, które mają wymiar kapitału społecznego. Jednakże wyszczególniali również cechy istotne z punktu widzenia budowy kapitału ekonomicznego.

Relatywnie najmniejsze znaczenie ankietowani przypisali *interlocking directorates* w zakresie możliwości budowy sieci integrującej środowisko biznesowe. Mając na uwadze tę perspektywę, respondenci w znacznej większości uznali, że osoby zasiadające jednocześnie w organach korporacyjnych różnych spółek nie przyczyniają się do tworzenia nieformalnych sieci. Opinia ta pozwala wnioskować, że w wyniku omawianego zjawiska nie dochodzi powszechnie do kreowania sieci elit biznesu prowadzących do wzrostu spójności grup biznesowych.

Podsumowując przeprowadzone badania, należy podkreślić, że tematyka *interlocking directorates* jest w pewnym stopniu dla respondentów zagadnieniem wrażliwym i z tego względu można również oczekiwać, że nie będą się oni przyznawać do jakiś negatywnych działań. Może to wynikać z chęci zaprezentowania się jako profesjonalisci działający zgodnie z zasadami i dobrymi praktykami. Ponadto przeprowadzone badanie miało charakter pilotażowy, a więc nie jest możliwe z jego pomocą formułowanie wniosków mających charakter ogólny. Jednakże na jego podstawie wyznaczono dalsze kierunki pogłębionych prac badawczych odnoszących się do instytucjonalnych aspektów *interlocking directorates*.

## Literatura

- Adamska A., Mesjasz C., Urbanek P. (2016), *Teorie ładu korporacyjnego. Władanie i kontrola w złożonym świecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Aluchna M. (2015), *Własność a corporate governance*, Poltext, Warszawa.
- Bohdanowicz L. (2016), *Własność menedżerska w polskich spółkach publicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bourdieu P. (1986), *The Forms of Capital* [w:] J. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York.
- Cook K.S. (2005), *Networks, Norms, and Trust: The Social Psychology of Social Capital*, "Social Psychology Quarterly", Vol. 68, s. 4-14.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Fich E.M., White L. (2005), *Why Do CEOs Reciprocally Sit on Each Other's Boards?* "Journal of Corporate Finance", Vol. 11, s. 175-195.
- Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Knocke D., Kuklinski J.H. (1982), *Network Analysis*, Calif. Sage Publications, Beverly Hills.
- Kołodkiewicz I. (2013), *Rady nadzorcze. Dobre praktyki ładu korporacyjnego*, Poltext, Warszawa.
- Mesquita L.F. (2007), *Starting over When the Bickering Never Ends: Rebuilding Aggregate Trust among Clustered Firms through Trust Facilitators*, "Academy of Management Review", Vol. 32, s. 72-91.
- Mizruchi M.S. (1996), *What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates*, "Annual Review of Sociology", Vol. 22, s. 271-298.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Postuła I. (2013), *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Samborski A. (2015), *Nadzór korporacyjny a przedsiębiorczość organizacyjna*, „Problemy Zarządzania”, 13/4, s. 207-221.
- Sankowska A., Siudak D. (2015), *Miary analizy sieciowej w ocenie strategii interlocking – powiązania rad dyrektorów*, „Nauki o Finansach”, nr 1(22), s. 120-135.
- Schoorman F.D., Bazerman M.H., Atkin R.S. (1981), *Interlocking Directorates: A Strategy for Reducing Environmental Uncertainty*, "The Academy of Management Review", Vol. 6, s. 243-251.
- Siudak D. (2016), *Segregacja i spójność w sieci powiązań red dyrektorów (interlocking directorates)*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 1(79), s. 617-627.

- Szalacha-Jarmużek J. (2012), *Interlocking directorates jako instytucja nieformalna zwiększająca efektywność działań korporacyjnych*, „Prakseologia”, nr 152, s. 51-68.
- Szalacha-Jarmużek J. (2014), *Między zaufaniem a elitarnością. Krzyżujące się zarządy i rady nadzorcze w Polsce – socjologiczna analiza zjawiska*, Wyższa Szkoła Bankowa, Toruń.
- Szalacha-Jarmużek J. (2015), *Indywidualne korzyści, organizacyjne straty? Lojalność a zjawisko krzyżowania się zarządów i rad nadzorczych w perspektywie praktyków biznesu*, „Prakseologia”, nr 157, t. 1, s. 95-118.
- Useem M. (1984), *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.*, Oxford University Press, New York–Oxford.
- Wasserman S., Faust K. (1994), *Social Network Analysis: Methods and Applications (Structural Analysis in the Social Sciences)*, Cambridge University Press.
- Wellman B., Berkowitz S.D. (1988), *Social Structures: A Network Approach*, Cambridge University Press.
- Yang Y., Cai N. (2011), *Interlocking Directorate and Firm's Diversification Strategy: Perspective of Strategy Learning*, International Conference on Information and Management Engineering, Springer, Berlin–Heidelberg.

## SELECTED ASPECTS OF INTERLOCKING DIRECTORATES

**Summary:** The main aim of the study is to examine certain aspects of relationships between companies caused by employing members of supervisory boards and boards of directors. This problem is known as *interlocking directorates*. This phenomenon is usually considered from enterprise perspective and benefits for the company. In the literature, there are few studies that relate to the other perspectives of interlocking directorates, i.e. the destructive nature of these relations, the aspects concerning individual benefits for the members of the *interlocking directorates* and the perspective of the increased cohesion in the business environment. The researchers shown that most of the respondents considered the proposed features of the perspective of interlocking directorates as significant.

**Keywords:** interlocking directorates, supervisory boards, boards of directors.