

Dagmara Lewicka
AGH Akademia Górniczo – Hutnicza

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska
Politechnika Łódzka

ROLA ZAUFANIA W RELACYJNEJ ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA¹

Streszczenie: W artykule, inspirowanym pracami prof. Jana Lichtarskiego poświęconym orientacjom w zarządzaniu przedsiębiorstwem podjęto problem roli zaufania w tworzeniu, podtrzymywaniu i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych stanowiących fundament relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa, będącej uzupełnieniem orientacji na klienta, jakość, wyniki, człowieka, zmiany, procesy oraz wiedzę. W pierwszej kolejności wyjaśniono istotę orientacji relacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, kolejno określono zaufanie międzyorganizacyjne, jego rodzaje i uwarunkowania, a następnie przedstawiono wybrane wyniki badań obrazujące rolę i wpływ zaufania na efektywność współdziałania partnerów.

słowa kluczowe: orientacja w zarządzaniu, orientacja relacyjna, relacje międzyorganizacyjne, zaufanie

1. Wstęp

Inspiracją do napisania niniejszego opracowania były prace prof. Jana Lichtarskiego poświęcone orientacjom w zarządzaniu przedsiębiorstwem [m.in. Lichtarski 2008a, Lichtarski 2008b; Lichtarski 2010], a zwłaszcza książka p.t. „Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu” (2015), w której Autor syntetyzuje swoje wieloletnie doświadczenia z wielu zrealizowanych prac badawczych, jak i osobistej aktywności zawodowej we współpracy z przedsiębiorstwami, w tym w pracach związanych z doradztwem gospodarczym, udziałem w zespołach diagnostyczno-projektowych czy radach nadzorczych. Przedstawione w tej niezwykle wartościowej i zmuszającej do refleksji książce, najważniejsze przemyślenia i konkluzje dotyczą zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania. Wśród nich ciekawym zagadnieniem jest problem orientacji przedsiębiorstwa.

¹ Opracowanie powstało w ramach realizacji projektu badawczego UMO-2015/17/B/HS4/00982 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Jak słusznie zauważa J. Lichtarski (2010, s. 167) koontz'owska „dżungla teorii zarządzania” zamiast się przerzedzać i rozjaśniać, gęstnieje i staje się coraz bardziej mroczna, na co niewątpliwie ma wpływ wielość i nieostrość pojęć dotyczących rozmaitych rozwiązań usprawniających i wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem, tj. filozofii, koncepcji, nurtów, podejść, metod, technik czy narzędzi zarządzania. Poszczególni badacze coraz częściej opisują także systemy zarządzania „poprzez pryzmat ich ukierunkowania na pewne idee i służące ich spełnieniu podstawowe zasady, czyli przez pryzmat stosowanych orientacji” [Lichtarski 2015, s. 33-34]. Mając to na uwadze można przyjąć za J. Lichtarskim (2008a, s. 55-56), że pod pojęciem orientacji i bliskoznacznymi mu pojęciami jak podejście lub nurt, należy rozumieć „teoretyczno-metodologiczny kierunek dociekań i ich rezultaty w naukach o zarządzaniu, a także towarzyszące im kierunki działań w sferze konsultingu i zastosowań praktycznych, oparte na pewnej idei zawartej w wartościach, wiodących wytycznych (paradygmacie), zasadach tego/tych kierunków”. Orientacja w zarządzaniu określa więc cechy systemu zarządzania przedsiębiorstwem, jego podstawowe wartości i zasady oraz warunki, które system ten powinien spełniać [Lichtarski 2015, s. 34]. Orientacja jest zatem kategorią bardziej syntetyczną i ogólną w porównaniu do koncepcji i metod zarządzania, które mają charakter bardziej szczegółowy, a poprzez ich zastosowanie, wsparte określonym instrumentarium, umożliwiają „wypełnianie” określonych orientacji i spełnianie założeń koncepcji zarządzania [Lichtarski 2014, s. 92].

W przywołanej książce J. Lichtarski (2015, s. 34) jako przykładowe orientacje w zarządzaniu wyróżnia orientacje na: klienta (rynkowa), jakość (projakościowa), wyniki, człowieka, zmiany, procesy oraz wiedzę. Lista ta jednak nie jest zamknięta i wraz z ewolucją nauki i praktyki zarządzania może być uzupełniana o nowe nurty. Dla przykładu J. Lichtarski wskazuje dodatkowo na orientację strategiczną [Lichtarski 2008a, Lichtarski 2008b] oraz na możliwość orientacji kulturowej [Lichtarski 2015, s. 37], a J.M. Lichtarski na orientację na wartość czy orientację projektową [Lichtarski 2014, s. 91]. Należy przy tym zaznaczyć, że poszczególne orientacje nie muszą (i często nie są) rozłączne, a są wobec siebie komplementarne i wzajemnie się uzupełniają dążąc do sprawności i skuteczności zarządzania. Co więcej, z uwagi na skalę podobieństw, niektóre orientacje umiejscawiane są w ramach wcześniejszych podejść.² Dlatego też wszelkie próby ich klasyfikacji są trudne i mają często charakter umowny. Bez względu na to istnieje potrzeba jednoczesnego, we właściwych

² Dla przykładu J.M. Lichtarski (2014) wskazuje na podejście projektowe w ramach orientacji procesowej, a M. Bratnicki i P. Zbierowski w ramach orientacji strategicznej wyróżniają m.in. podejście rynkowe [Bratnicki, Zbierowski 2013].

proporcjach i na odpowiednich poziomach, implementowania różnych orientacji, na co wpływ ma specyficzny (sytuacyjny) dla każdego przedsiębiorstwa układ warunków wewnętrznych i zewnętrznych [Lichtarski 2010, s. 168].

Współczesne przedsiębiorstwa działają w ekosystemie, którego uczestnicy nie są skazani na adaptację do otoczenia, ale je współtworzą [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 38] nawiązując różnego rodzaju relacje międzyorganizacyjne. W związku z tym organizacje nie są bytami atomistycznymi, ale zakotwiczonymi w układach relacji (diad i sieci). Zwłaszcza sieci międzyorganizacyjne przyjmują postać złożonych, wielopodmiotowych struktur o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości [Lichtarski 1992, s.17]. Relacje międzyorganizacyjne mogą być nawiązywane z różnymi partnerami, w różny sposób i w różnych formach [Lichtarski 2003, s. 384-396; Stańczyk-Hugiet 2012b, s. 25-34; Zakrzewska-Bielawska 2014a, s. 22-23; Adamik 2015, s. 104-107], a głównym celem ich kształtowania jest dążenie do efektywniejszej kreacji wartości niż za pośrednictwem mechanizmu rynkowego [Piwoni-Krzeszowska 2014, s. 11]. Ogromne znaczenie relacji międzyorganizacyjnych w dzisiejszym świecie, ich budowanie i rozwijanie stanowi wyzwanie dla współczesnego zarządzania, dlatego też zasadnym wydaje się być wyodrębnienie kolejnej orientacji w zarządzaniu, a mianowicie relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa, która bazuje na chęci współdziałania z innymi w celu uzyskania renty ekonomicznej (renty relacyjnej³) i u podłoża której leży idea efektywnego tworzenia i wykorzystywania potencjału relacyjnego umożliwiającą przedsiębiorstwu realizację celów i długofalowy rozwój. Przez potencjał relacyjny należy przy tym rozumieć sumę wszystkich relacji (więzi) organizacji z podmiotami otoczenia (klientami, dostawcami, konkurentami, komplementariuszami, społecznościami i władzami lokalnymi itp.) oraz ich kombinacje, które są w dyspozycji organizacji, bądź do których ma ona dostęp [Zakrzewska-Bielawska 2015].

Jednym z warunków brzegowych inicjujących tworzenie potencjału relacyjnego, jego rozwój i trwałość jest zaufanie, które oznacza wzajemne zobowiązanie partnerów do utrzymywania ciągłości relacji, poprzez angażowanie własnych zasobów, w przekonaniu, że realizowanie wspólnych działań przyniesie korzyści obu partnerom, chociaż nie jest to w żaden sposób zagwarantowane [Sudolska 2011, s. 202-203]. Innymi słowy zaufanie w relacjach

³ Renta relacyjna to ponadprzeciętne wyniki osiągnięte wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć, gdyby działały osobno (w izolacji), i które opierają się na wspólnych nakładach ponoszonych przez strony [Wójcik-Karpacz 2012, s. 64 – 65]. D. Lavie (2006) wyróżnia przy tym cztery typy tej renty, jak: rentę wewnętrzną, przyswojoną rentę relacyjną, przychodząca rentę dyfuzji zasobów oraz wychodząca rentę dyfuzji zasobów. Trzy pierwsze wzmacniają przewagę konkurencyjną każdego z partnerów, czwarta wzmacnia ją jedynie u jednego z nich.

międzyorganizacyjnych oznacza pozytywne oczekiwanie zachowań konkretnego partnera w warunkach ryzyka [Czakon 2008, s. 376]. Przeciwnością zaufania jest nieufność, która może sprzyjać zachowaniom oportunistycznym, przejawiającymi się w braku bezstronności i uczciwości w stosunku do partnera, w celu osiągnięcia korzyści dla siebie kosztem innych. Takie zachowania mogą wywołać poczucie utraty zaufania [Wójcik-Karpacz, Karpacz 2015, s. 169-170].

Uwzględniając powyższe, jako cel opracowania wyznaczono określenie roli zaufania w tworzeniu, podtrzymywaniu i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych stanowiących fundament relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności wyjaśniono istotę orientacji relacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, kolejno określono zaufanie międzyorganizacyjne, jego rodzaje i uwarunkowania, a następnie przedstawiono wybrane wyniki badań obrazujące rolę i wpływ zaufania na efektywność współdziałania partnerów.

2. Relacyjna orientacja przedsiębiorstw

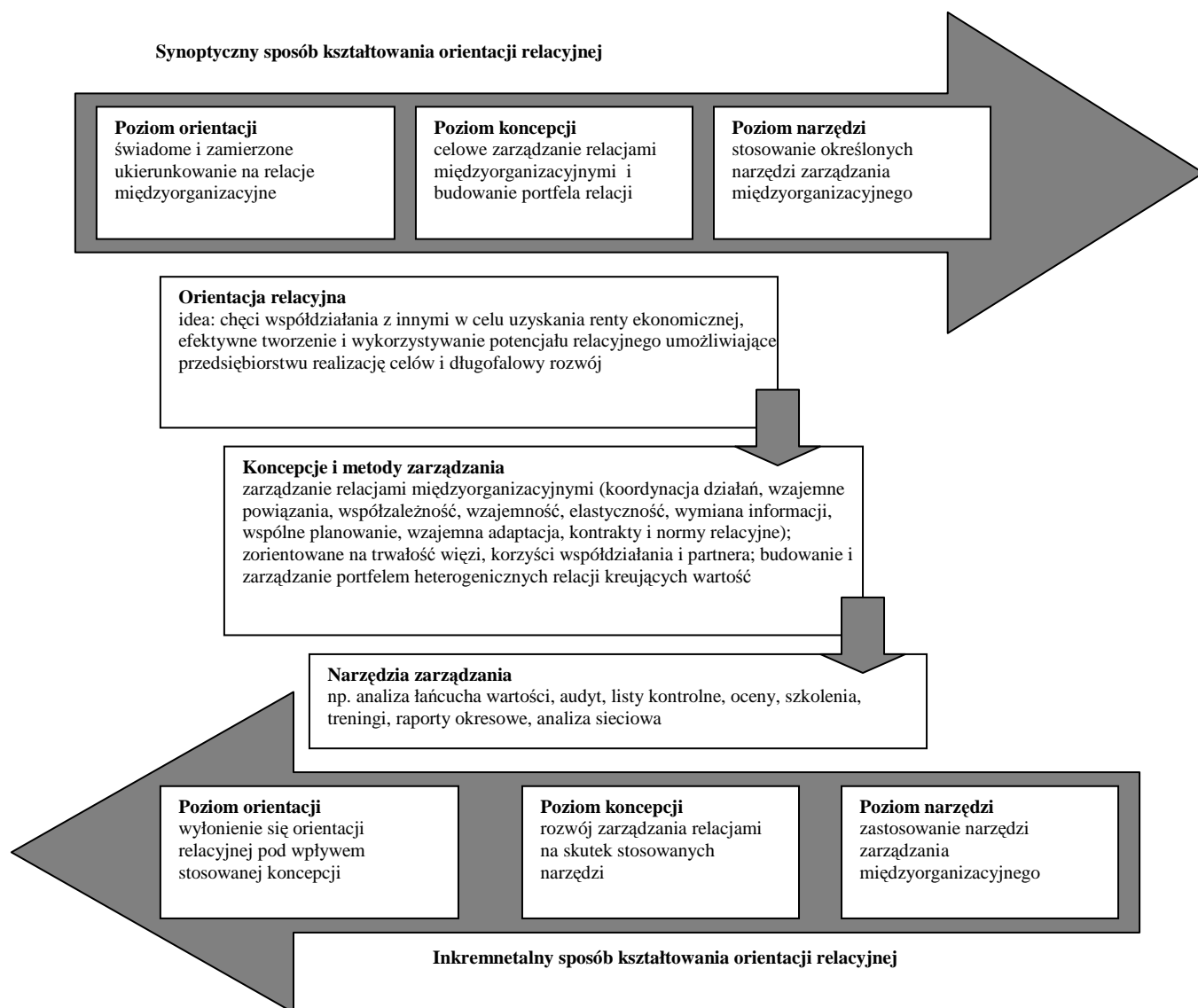
Podjęcie relacyjne (Relational View) wyjaśnia i daje teoretyczne podstawy do zrozumienia dlaczego organizacje tworzą oraz rozwijają układy i sieci relacji [Dyer, Singh 1998; Clegg i inn. 2002; Lavie 2006; Ritala, Ellonen 2010; Kobayashi 2014). Początkowy nurt badań nad współdziałaniem międzyorganizacyjnym [Lichtarski 1992] ewoluował w kierunku badań aliansów strategicznych [Romanowska 1997, Grant, Baden-Fuller 2004; Shah, Swaminathan 2008; Das 2012], przedsiębiorstw partnerskich [Romanowska, Trocki 2002], sieci społecznych [Brands 2013; Sander, Lee 2014] czy wreszcie sieci międzyorganizacyjnych [Provan i inn. 2007; Ciesielski 2013]. Odrębny nurt badań odnosi się do typów relacji międzyorganizacyjnych i ich cech. Rodzaje relacji międzyorganizacyjnych analizowano m.in. ze względu na: kierunek, złożoność, podmiot, cel i czas trwania relacji, a także z uwagi na rozkład władzy w relacji, międzyorganizacyjne zachowania firm, naturę relacji, zależność podmiotów, mechanizmy koordynacji, czy ewolucję relacji [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012]. Szerokie spektrum różnych kategorii relacji dostarczyły badania sieci międzyorganizacyjnych, które analizowano, oprócz już wymienionych kryteriów, także ze względu na symetryczność, strategię podmiotu czołowego, rolę relacji między organizacją i jej otoczeniem, stopień formalności, zasięg geograficzny i wiele innych czynników [Klimas 2014; Czakon 2012; Batista Franco i inn. 2011]. Relacje międzyorganizacyjne rozważano także w ujęciu teleologicznym i ewolucyjnym, co pozwoliło stwierdzić, że „relacje

międzyorganizacyjne są ważnym mechanizmem samoorganizacji” [Stańczyk – Hugiet 2013]. Tematyka relacji międzyorganizacyjnych, ciesząca się powszechnym zainteresowaniem wśród badaczy w ostatnich 30 latach, skłoniła do przyjęcia w naukach o zarządzaniu paradygmatu relacyjnego [Waters, Bortree 2012; Stańczyk – Hugiet 2012], określanego także jako paradygmat sieciowy [Czakoń 2012; Koźmiński, Latusek-Jurczak 2014], który uznaje relacje międzyorganizacyjne za krytyczny element „dopasowania” między organizacją a kontekstem, i których celem jest poszukiwanie renty, a podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej jest współpraca pomiędzy partnerami ukierunkowana na wykorzystanie wspólnych zasobów, rozszerzenie wiedzy i umiejętności lub na korzystanie z zasobów partnerów by polepszyć wyniki i efektywność organizacji.

Orientacja relacyjna opierając się na paradygmacie relacyjnym (sieciowym) zakłada tworzenie wartości, jej ochronę i apropriację (zawłaszczanie) poprzez kształtowanie, utrzymywanie i rozwój relacji międzyorganizacyjnych czemu służy zarządzanie relacjami jako utylitarna koncepcja implementacji owej orientacji. Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi postrzegane jest jako kontinuum od zorientowania na transakcje aż do koncentracji na nadzorze relacyjnym, przy czym kluczowe są tu: koordynacja działań, wzajemne powiązania, współzależność, wzajemność, elastyczność, wymiana informacji, wspólne planowanie, wzajemna adaptacja, kontrakty i normy relacyjne [Lefaix-Durand i inn. 2005]. Zarządzanie pojedynczą więzią wymaga umiejętności utrzymania trwałej i korzystnej więzi z partnerem, w związku z tym zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi powinno być zorientowane na: (1) trwałość więzi, przy uwzględnieniu potencjalnych zagrożeń i napięć, (2) korzyści współdziałania, będące oceną efektów względem zamierzeń oraz efektów względem nakładów, (3) partnera, nawet jeśli uzyskiwane dotychczas renty są niezadowalające [Czakoń 2014, s.192]. W związku z tym, że relacje mogą być nawiązywane z różnymi partnerami (dostawcy, klienci, konkurenci itd.) oraz biorąc pod uwagę fakt, że w podejściu relacyjnym za podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej uważa się współdziałanie partnerów [Dyer, Sing 1998; Ritala, Ellonen 2010] mogą mieć one charakter relacji kooperacyjnych, bądź kooperacyjnych. Ponadto relacje mogą mieć charakter formalny (w formie kontraktu rozumianego jako pisemne, prawnie wiążące porozumienie pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami), bądź nieformalny (odnoszący się do relacji społecznych utrzymywanych przez kadre kierowniczą organizacji, w których najistotniejszą kwestią jest zaufanie). Dlatego też kluczowym elementem zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi jest budowanie i zarządzanie portfelem heterogenicznych relacji. Wybór rodzaju relacji

powinien zależeć od celów, potrzeb, oczekiwań i doświadczeń przedsiębiorstw, a także powinien być dostosowany do produktów będących przedmiotem transakcji, rynku i kondycji uczestników wymiany [Bensaou 1999]. Przestrzeń relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami tworzą: czas trwania relacji, wartość relacji osiągnięta oraz wartość oczekiwana relacji, co pozwala wyróżnić relacje: partnerskie, ratowane, zrywane, podtrzymywane, okazyjne, perspektywiczne, jednorazowe i transakcyjne [Piwoni-Krzeszowska 2014, s.145-160]. Należy przy tym zaznaczyć, że struktura portfela jest dynamiczna i zmienia się w czasie w zależności od warunków sytuacyjnych. Niezbędnym jest tu nie tylko myślenie o pojedynczych więziach, ale również ich wzajemnej współzależności, a więc postrzeganie całości relacji tworzących wartość. W ramach koncepcji zarządzania międzyorganizacyjnego opracowano również szereg narzędzi. W. Czakon (2014, s. 213) klasyfikuje je według faz cyklu życia więzi międzyorganizacyjnych wyróżniając m.in.: analizę łańcucha wartości, audyt, listy kontrolne, mapowanie, formularze oceny dopasowania, wzory umów w fazie tworzenia więzi, oceny, szkolenia, treningi, zespoły międzyorganizacyjne ds. doskonalenia procesów, transferu technologii, uczenia się czy rozwiązywania problemów w fazie eksploatacji więzi oraz raporty okresowe, listy kontrolne, procedury zakończenia aliansu, audyt w fazie kończenia współpracy. Mogą tu być wykorzystywane także narzędzia dedykowane innym koncepcjom, jak: zarządzaniu relacjami z klientem (CRM), zarządzaniu łańcuchem dostaw (SCM), czy analiza sieciowa [Klimas 2013, s. s.228-249] lub strukturalna w ramach teorii sieci.

Orientacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem może być kształtowana synoptycznie bądź inkrementalnie [Lichtarski 2014, s. 96]. W pierwszym przypadku jest ona rozwijana i kształtowana w sposób świadomy, celowy i zaplanowany, a proces ten ma charakter odgórny. W drugim, wyłania się ona w sposób nieplanowany, często wręcz nieświadomiony na skutek podejmowanych działań i realizowanych wdrożeń, a proces ten jest uruchamiany przez uczestników ulokowanych na różnych szczeblach zarządzania (niekoniecznie przez naczelne kierownictwo). Biorąc to pod uwagę, orientacja relacyjna, z uwagi na celowość wyboru portfela relacji powinna być kształtowana w sposób świadomy, synoptyczny. Nie oznacza to jednak, że podejście inkrementalne nie może być tu zastosowane, bowiem przedsiębiorstwo wdrażając pojedyncze narzędzia zarządzania relacjami z daną grupą partnerów (np. dostawcami), budując wspólną wartość i czerpiąc z niej korzyści może zacząć budować portfel relacji o optymalnej wartości z różnymi interesariuszami (poziom koncepcji), co w efekcie spowoduje ukierunkowanie na relacje międzyorganizacyjne (poziom orientacji). Założenia orientacji relacyjnej syntetycznie przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Relacyjna orientacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lichtarski 2014].

Badania nad relacjami międzyorganizacyjnymi prowadzone w ostatnich latach jednoznacznie wskazują, że koniecznym elementem relacji biznesowych jest zaufanie [Grudzewski i in. 2009; Koźmiński, Latusek-Jurczak 2014], które można wręcz traktować jako zasadę orientacji relacyjnej przedsiębiorstwa, czyli jako sposób na rozwiązanie problemu współzależności i niepewności [Adamik 2011, s. 14]. Dlatego też istotnym wydaje się określenie istoty zaufania między organizacjami oraz roli, jakie pełni w tworzeniu, podtrzymywaniu i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych.

3. Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych

Zaufanie jest uważane za czynnik umożliwiający organizacjom zmierzyć się ze złożonością i zmiennością rzeczywistości gospodarczej [Bachmann, Zaheer, 2006]. Relacje pomiędzy organizacjami, jak i pomiędzy jednostkami są znacznie łatwiejsze jeśli partnerzy mogą sobie wzajemnie ufać. Zaufanie definiowane jest jako, oczekiwanie, że na partnerze można polegać, iż dotrzyma swoich zobowiązań w sposób przewidywalny oraz, że będzie działał uczciwie w obliczu różnych możliwości [Zacher i in 1998], a także jako próba zawierzenia drugiej stronie, mimo istniejącego ryzyka [Currall, Epstein 2003) czy też chęć do inwestowania swoich zasobów w relację z innym podmiotem wynikająca z pozytywnych oczekiwań będących konsekwencją dotychczasowych wzajemnych interakcji [Tzafrir, Eitam-Meilik 2005]. Wielu autorów wskazuje, że zaufanie jest esencjonalnym warunkiem każdego typu relacji [McKnight, Chervany 2001].

Konieczność funkcjonowania w zmiennym otoczeniu oraz presja na zwiększenie zysku z działalności gospodarczej związane są z zagrożeniem pojawienia się działań oportunistycznych w relacjach biznesowych. Zachowania oportunistyczne definiowane są jako zachowania nieetyczne, przejawiające się w braku uczciwości w transakcjach, podstępym dążeniu do własnych celów poprzez, np. zatajanie, zniekształcanie informacji czy wprowadzanie partnera w błąd. W literaturze upowszechnił się pogląd, iż zaufanie obniża lub ogranicza zachowania oportunistyczne *ex ante* i *ex post* [Poppo, Zenger, 2002], przyczyniając się do znaczącej redukcji kosztów transakcyjnych. W związku z tym kształtowanie i umacnianie zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych jest kwestią istotnej wagi.

Zaufanie organizacyjne może dotyczyć zewnętrznych partnerów (*external trust*), czyli zaufania do klientów, dostawców, partnerów biznesowych i innych interesariuszy [Zhang, Cohen 2008], np. zaufanie w kanałach marketingowych, łańcuchu dostaw czy sieciach organizacji [Razzaque i in., 2003, Rocks i in., 2005] oraz relacji wewnętrznych (*internal trust*), tzn. zaufania pomiędzy współpracownikami, pomiędzy pracownikami a menedżerami, do organizacji [Dirks, Ferrin 2002, Korsgaard i in 2002, Shockley-Zalabak i in 2000, Ellonen i in. 2008 Vanhala i in. 2011].

Pojęcie zaufania do organizacji jest powszechnie stosowane chociaż może wydawać się, że ufać właściwie można jedynie ludziom. W przypadku organizacji można bardziej wskazywać na jej wiarygodność, wizerunek czy reputację. Jednak organizacja, firma, instytucja, jest zaprojektowana i prowadzona przez ludzi, którzy poprzez wprowadzane procedury, praktyki,

kodeksy i podejmowane działania, są w stanie wpływać na poziom zaufania do podmiotu zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Warto także zaznaczyć, iż zaufanie między organizacjami wydaje się być bardziej skomplikowanym konstruktem niż zaufanie w relacjach interpersonalnych, ze względu na złożoność tej relacji. Decyzje podejmowane przez reprezentantów (agentów) organizacji po obu stronach związane są zarówno z ich osobistymi skłonnościami i przekonaniami odnośnie wiarygodności partnera, jak i z przekonaniami i celami szerszej grupy decydentów w organizacji.

Zaufanie w relacjach biznesowych redukuje niepewność towarzyszącą wzajemnym relacjom. Opiera się na subiektywnie oszacowanym prawdopodobieństwie dotyczącym zachowań i działań podejmowanych przez drugą stronę. Stopień zaufania jest kryterium decydującym o wyborach między możliwościami i alternatywami w działalności gospodarczej. W sytuacji, gdy należy podjąć działanie mimo niepewności i ryzyka, zaufanie staje się bowiem podstawową strategią radzenia sobie z niepewnością i niemożnością kontrolowania przyszłości [Sztompka 2007].

Atkinson i Butcher [2003] podkreślają istotność rozróżnienia pomiędzy organizacyjnym zaufaniem impersonalnym/instytucjonalnym odnoszącym się do systemów organizacyjnych i reputacji, a zaufaniem personalnym będącym efektem interpersonalnych interakcji pomiędzy konkretnymi osobami. Wielu badaczy zwraca uwagę na relacyjny charakter zaufania wskazując na jego dwa źródła: poznawcze (racjonalne) i afektywne (relacyjne, oparte na emocjach) [McAllister 1995, Whitener i in., 1998; Wicks i in.1999]. Wydaje się, że nawiązywanie relacji między organizacjami może wynikać z obu powyżej wskazanych źródeł, jednak pożądanym, a nawet niezbędnym jest rozwój drugiego komponentu w toku współpracy. Zaufanie afektywne opiera się na wspólnocie interesów, otwartej komunikacji, uczciwości, doświadczaniu pozytywnych interakcji, dobrych intencjach, dbałości o podtrzymywanie relacji [Lencioni, 2012] wzmacnia je między innymi udana współpraca i pozytywne wspólne doświadczenia. Zaufanie poznawcze opiera się między innymi na przekonaniu o kompetencjach partnera i jego woli działania w odpowiedzialny i godny zaufania sposób. Rodzi także oczekiwanie, że partner będzie zachować się w podobny sposób również w przyszłości [Gulati i Sytch 2008; Ristig, 2009; Lewicki i in. 2006, Morita, Burns 2012]. Procedury, praktyki i rozwiązania strukturalne, które są wprowadzane w momencie zawierania się współpracy mają na celu obniżenie ryzyka i niepewności związanych z zachowaniami oportunistycznymi członków relacji/sieci [Brown i in 2000]. Kolejnym etapem rozwoju relacji powinno być wytworzenie się obu rodzajów zaufania pomiędzy partnerami, które są gwarantem stabilności nawiązanej relacji [Singh, Sirdesmukh 2000].

W relacjach międzyorganizacyjnych często wskazywana jest istotna rola, tzw. trzeciej strony – swoistego spoiwa relacji, inicjująca relację zanim wytworzone zostaną bezpośrednie relacje związane z zaufaniem interpersonalnym pomiędzy współpracującymi jednostkami, np. zaufanie do instytucji, z której wywodzi się część współpracującego zespołu, zaufanie do instytucji finansującej badania [McEvily i in. 2003]. Z badań wynika, że instytucjonalne zaufanie do trzeciej strony relacji ma szczególne znaczenie w początkowym etapie współpracy pomiędzy partnerami/firmami. Wówczas ma miejsce transfer zaufania z trzeciej strony na stosunki rodzące się w sieci. W tej sytuacji trzecia strona proponuje wszystkim wchodzącym w relację dowody na wiarygodność każdej ze stron relacji. Powtarzające się kontakty za pośrednictwem trzeciej strony inicjują instytucjonalne zaufanie (ale również interpersonalne) pomiędzy obiema stronami [Pavlou i in. 2003].

Większość koncepcji prezentowanych w literaturze przedmiotu wskazuje, że zaufanie jest procesem, na który składają się określone etapy [Dietz, Hartog, 2006]:

- przekonanie, oparte na subiektywnych odczuciach wobec drugiej strony oraz racjonalnych przesłankach, które skłaniają do zawierzenia partnerowi,
- decyzja o zawierzeniu partnerowi wynikająca z jego wiarygodności i oceny prawdopodobieństwa ryzyka ewentualnych szkodliwych działań z jego strony jako niskie,
- działanie związane z zaangażowaniem w relację i podjęciem decyzji o „budowie zaufania” w partnerstwie. Warto zaznaczyć, iż proces ten opiera się na wysyłaniu i odbieraniu wzajemnych sygnałów wiarygodności przez partnerów.

Jak wskazują Lewicki i Bunker [1996] zaufanie charakteryzuje się stopniowością, a jego budowanie jest procesem opartym na historii wzajemnych kontaktów. W opracowanym przez siebie modelu wskazali jego następujące fazy:

- zaufanie kalkulacyjne, oparte na racjonalnej kalkulacji odnośnie opłacalności, możliwych zysków i strat związanych z obdarzenia partnera zaufaniem,
- zaufanie oparte na wiedzy, czyli pozytywnych doświadczeniach gromadzonych w trakcie historii wzajemnych kontaktów i zrozumieniu pomiędzy stronami,
- zaufanie oparte na identyfikacji, którego podstawą jest lojalność i więź emocjonalna, dzięki czemu partnerzy mogą reprezentować wzajemnie swoje interesy, ograniczyć kontrolę i wprowadzanie zabezpieczeń transakcji. Niestety wydaje się, iż w dzisiejszej rzeczywistości biznesowej tego typu relacje są niezwykle rzadkie, ale też i

bardzo cenne. Zaufanie oparte na identyfikacji budowane jest w toku wzajemnych interakcji, realizacji wspólnych działań i celów, które budują poczucie jedności, wspólnoty i wyjątkowości, a także trosce i koncentracji na potrzebach partnera [Lewicki i in.2003].

Jak sugeruje Welch [2006] całkowite zaufanie jest raczej rzadkością. Ludzie z reguły częściowo ufają swoim partnerom, ale też jednocześnie częściowo im nie ufają [Welch, 2006]. W związku z tym należy założyć istnienie w relacjach opozycji w stosunku do zaufania, czyli nieufności (distrust). Natomiast brak zaufania jest przejawem neutralności, który powstrzymuje partnera przed zadeklarowaniem zaufania lub nieufności [Grudzewski i in. 2009]. Zgodnie z poglądem Welcha, nieufność (distrust) to wielowymiarowa koncepcja obejmująca racjonalną i domniemaną nieufność. Zawiera ona w sobie takie elementy, jak: sceptycyzm, ostrożność, dbałość o własne interesy, podejrzliwość, konfrontacyjność, przebiegłość, wrogość, brak troski o innych i brak szacunku do innych [Welch 2006]. Obejmuje także przekonanie i oczekiwanie, że motyw, intencje i zachowania partnera stanowią zagrożenie dla realizacji własnych interesów. Ponadto zaufanie i nieufność są symultanicznie obecne we wszelkiego typu relacjach, co wynika z faktu, iż obie kategorie są wielowymiarowe oraz że istnieje możliwość współistnienia różnych przekonań dotyczących tego samego obiektu. W związku z tym należy je uznać za dwa odrębne i przeciwstawne konstrukty [McKnight, Chervany 2001; Lewicki i in. 1998; Sitkin, Roth 1993]. Badania wskazują, że różne zachowania partnera relacji mogą wpływać (podnosić lub obniżać) poziom zaufania lub nieufności, np. można mieć zaufanie do kompetencji drugiej strony i odczuwać nieufność w odniesieniu do rzetelności partnera [Lewicki i in.1998]. Dodatkowo w niektórych relacjach współistnienie, np. nieufności odnoszącej się do życzliwości partnera i zaufania do kompetencji może sprawić, że relacja mimo iż nie jest w pełni satysfakcjonująca umożliwia stronom realizację założonych celów. W innym przypadku taka sama kombinacja ufności i nieufności może powodować rezygnację z kontynuacji relacji. Zaufanie we wszystkich wymiarach często nie jest konieczne, wystarcza jedynie w tych, które są kluczowe dla zaistniałej relacji współzależności.

Warto zauważyć, że w literaturze coraz częściej zwraca się uwagę na to, że nieufność nie jest niebezpiecznym i destruktywnym elementem relacji międzyorganizacyjnych, lecz naturalnym stanem charakterystycznym dla przenikliwych i rozważnych uczestników relacji, którzy mają świadomość działania mechanizmów kierujących ludźmi i ich działaniami. W przypadku odmiennych wartości i interesów połączonych z niebyt udanymi wcześniejszymi

interakcjami, nieufność może być reakcją obronną zabezpieczającą przed ewentualnymi szkodami [Sankowska 2011]. Natomiast zaufanie połączone z weryfikacją zachowań partnera jest sposobem na zbieranie informacji, które mogą dostarczyć wiedzy o potencjalnych nadużyciach zaufania lub też pozytywnie ocenić partnera do tej pory nie darzonego zaufaniem. Poziom zaufania i nieufności mogą więc niezależnie zmieniać się przez cały czas trwania relacji [Welch 2006].

McKnight i Chervany [2001] twierdzą wręcz, że wysokiemu zaufaniu powinna towarzyszyć pewna nieufność, która pozwala zidentyfikować ewentualne problemy i stosunkowo szybko je rozwiązać, bez narażenia partnerów na utratę zaufania. Powyższe rozważania prowadzą do prawdopodobnej konkluzji, iż poziom zaufania i nieufności pomiędzy podmiotami może być czynnikiem opisującym charakter funkcjonującej między nimi relacji (rys 2).



Rys. 2. Charakter relacji międzyorganizacyjnych ze względu na poziom zaufania i niepewności

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 2 prowadzi do wniosku, iż zaufanie jest niezbędnym warunkiem relacji opartych na współpracy. Morgan i Hunt [1994] dodatkowo wskazują, że zaufanie wzmacnia chęć do kontynuacji relacji. Relacja pomiędzy zaufaniem, a współpracą wydaje się mieć charakter dwustronny, tzn. zaufanie jest warunkiem decydującym o jakości współpracy, z kolei współpraca i związane z nią przeszłe doświadczenia mogą być czynnikiem wzrostu zaufania. Dotyczy to także koopetycji, która zakłada równoczesną współpracę i konkurowanie [Zakrzewska-Bielawska 2014b]. Wydaje się bowiem, iż relacje o charakterze koopetycji zakładają zaufanie w ramach wspólnie realizowanych celów i projektów, ale i pewien poziom nieufności w ramach działań realizowanych poza ustanowionym partnerstwem. Można także

spodziewać się, iż pozostawanie w relacji kooperacji z partnerem, w której zaufanie będzie podtrzymywane, może spowodować ograniczenie skłonności do działań oportunistycznych. Relację konkurencji charakteryzuje wysoki poziom nieufności i niski zaufania, co oznacza, że przeszłe doświadczenia wykształciły i utrwaliły postawę aktywnej nieufności i braku zaufania między podmiotami. Wysoki poziom aktywnej nieufności generuje konieczność stałego monitorowania działań konkurencyjnego podmiotu i wprowadzania działań z wyprzedzeniem w celu zagwarantowania realizacji własnych celów. Z kolei relacje współistnienia (koegzystencji) charakteryzują się słabą nieufnością i zaufaniem, co może być związane z niskim poziomem współzależności czy brakiem wystarczającej wiedzy i doświadczeń związanych z danym podmiotem, które usprawiedliwiałyby brak aktywnego zaufania lub nieufności. Należy, przy tym zaznaczyć, że biorąc pod uwagę orientację relacyjną, której fundamentem jest współdziałanie partnerów, tylko relacje oparte na silnym zaufaniu (kooperacyjne i kooperacyjne) stanowią jej istotę, co podkreśla istotne znaczenie zaufania dla tej orientacji.

Zaufanie międzyorganizacyjne jest ważnym elementem pozwalającym nie tylko zaistnieć danej relacji (bądź relacjom) między różnymi podmiotami, ale pozwala zredukować poziom zachowań oportunistycznych, sprzyjając jednocześnie efektywności współdziałania firm.

4. Znaczenie zaufania w praktyce funkcjonowania diad i sieci

Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych nie tylko obniża koszty transakcyjne, niweluje konieczność ciągłego rozstrzygania o wiarygodności drugiej strony, usprawnia procesy decyzyjne [Gilson 2003], ale przede wszystkim umożliwia dzielenie się wiedzą, kreowanie wiedzy, wspólną realizację projektów czy tworzenie i wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań przez partnerów relacji.

Wyniki badań potwierdzają, że zaufanie do partnerów ma znaczący wpływ na proces tworzenia i wymiany wiedzy. Pomaga przezwyciężyć napięcie pomiędzy chęcią do dzielenia się wiedzą, a skłonnością do jej ochrony [Bogers, 2011]. Wydaje się iż w procesie tworzenia i wymiany wiedzy, istotne są także dwa źródła zaufania: poznawcze i afektywne. Z jednej strony proces ten opiera się na przekonaniu o kompetencjach partnera, a w szczególności, że uzyskana wiedza jest wiarygodna i najbardziej przydatna w danej sytuacji, a z kolei partner udostępniający wiedzę powinien być w stanie zaufać, że wiedza zostanie wykorzystana w najbardziej odpowiedni sposób. Badania [Holste, Fields, 2010] wskazują, że zaufanie

Tabela 1. Rola zaufania w zarządzaniu międzyorganizacyjnym w świetle wybranych badań

Autor	Metodyka badań	Główne wnioski
Zaheer, McEvily, Perrone (1998)	Relacje pomiędzy nabywcą a dostawcą w branży produkcji sprzętu elektrycznego w USA; próba 107 diad; badania ankietowe obejmujące menedżerów zakupów oraz respondentów z działu zakupów.	Zaufanie międzyorganizacyjne jest silnie związane z kosztami negocjacji i poziomem konfliktu w diadzie. Efektywność relacji wymiany jest związana z poziomem zaufania. Wyniki badań pozwalają stwierdzić, że zaufanie międzyorganizacyjne łagodzi procesy negocjacyjne, a tym samym zmniejsza koszty transakcyjne relacji wymiany.
de Silva, Bradley, Sousa (2012)	Badania 232 międzynarodowych aliansów z udziałem firmy portugalskiej i międzynarodowej. Respondentami byli właściciele, naczelną kadra kierownicza, bądź menedżerowie odpowiedzialni za zagraniczne operacje; internetowe badania ankietowe	Kluczowymi antecedencjami zaufania w międzynarodowym aliansie są wspólne wartości, komunikacja i zachowania oportunistyczne. Zaufanie międzyorganizacyjne ma silny i pozytywny wpływ na efektywność organizacyjną, a podobieństwa między partnerami wzmacniają ten związek (wpływ).
Jiang, Li, Gao, Bao, Jiang (2013)	Badania ankietowe wśród 205 firm produkcyjnych z Chin, które przynajmniej rok były w aliansie strategicznym z inną firmą. Kwestionariusz w każdej firmie niezależnie wypełniało dwóch respondentów (przedstawiciele najwyższej kadry kierowniczej), łącznie otrzymano 410 kwestionariuszy.	Zaufanie kompetencyjne (competence trust) jest najbardziej skutecznym zabezpieczeniem przed wyciekami wiedzy w aliansach strategicznych, podczas gdy umowy formalne nie są skutecznym mechanizmem. Firmy powinny ostrożnie zarządzać zaufaniem opartym na dobrej woli (goodwill trust) i utrzymywać je na umiarkowanym poziomie w celu ograniczenia problemu wycieku wiedzy (wpływ w kształcie litery U). Zaufanie kompetencyjne i kontrakty formalne uzupełniają się, podczas gdy zaufanie oparte na dobrej woli i kontrakty formalne są substytutami pod względem wpływu na wycieki wiedzy w aliansach.
Jiang, Jiang, Cai, Liu (2015)	Jak wyżej	Zaufanie oparte na dobrej woli (goodwill trust) ma większe znaczenie w dzieleniu się zasobami materialnymi, podczas gdy zaufanie kompetencyjne ma większe znaczenie przy dzieleniu się zasobami niematerialnymi w aliansie. Rozwijanie zaufania między partnerami aliansu, jak i mechanizmów dzielenia się zasobami zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia celów aliansu.

Ashnai, Henneberg, Naudé, Francescucci (2015)	Badania sieci relacji z dostawcami na próbie 331 respondentów z firm brytyjskich, średniego i wyższego szczebla, posiadających wiedzę na temat relacji z dostawcami, badania ankietowe on-line	Zaufanie interpersonalne wpływa pozytywnie na zaufanie międzyorganizacyjne, które z kolei wpływa pozytywnie na zaangażowanie, dzielnie się wiedzą oraz specyficzne inwestycje w relacje. Oportunistyczne zachowanie (dostawcy) wpływa negatywnie na zaufanie międzyorganizacyjne. Budowanie zaufania pomiędzy osobami w firmie powinno prowadzić do zwiększenia ogólnego zaufania między organizacjami. Ponadto, wysiłek włożony w budowanie indywidualnego zaufania prowadzi do zwiększenia wymiany informacji pomiędzy firmami oraz zwiększenia inwestycji w ramach partnerstwa pomiędzy firmami. To z kolei prowadzi do zwiększenia zaangażowania drugiej strony, a także zwiększenia efektywności.
Klijn, Sierra, Ysa, Berman, Edelenbos, Chen (2015)	Sieci podmiotów zogniskowanych wokół projektów zagospodarowania przestrzennego, respondentami byli przedstawiciele różnych organizacji z trzech krajów: Tajwan (225 osób), Hiszpania (257) i Holandia (196); internetowe badania ankietowe (Hiszpania i Holandia), wywiady (Tajwan)	Wyższy poziom zaufania między uczestnikami sieci prowadzi do zwiększenia jej efektywności. Liczba strategii sieci i poziom zaufania między uczestnikami sieci mogą wpływać na efektywność sieci na dwa sposoby: bezpośrednio i pośrednio, co oznacza, że poziom zaufania między uczestnikami sieci moderuje związek między liczbą strategii sieci, a jej efektywnością. Wpływ zaufania na efektywność sieci jest niższy w Tajwanie niż Hiszpanii i Holandii, co może być spowodowane różnicami kulturowymi.
Czernek, Czakon (2016)	Badania jakościowe, metoda wielokrotnego studium przypadku, turystyczny region Beskidów, Polska. Dane zbierane poprzez: wywiady, analizy dokumentów i obserwacje. Badania trwały od lipca 2008 do października 2010 roku.	Zaufanie może pełnić zarówno pozytywną, jak i negatywną rolę w tworzeniu kooperacji. Aby rozpocząć kooperację w dziedzinie istotnym jest budowanie zaufania opartego na: kalkulacji, emocjonalnej więzi, reputacji oraz osadzonego w sieciach społecznych. Jeśli zaufanie oparte na kalkulacji (wzajemnych korzyści i kosztów) nie zaistnieje, to nawet kilka procesów budowania zaufania łącznie nie doprowadzi do kooperacji. Zaufanie nie pojawia się jako homogeniczna koncepcja, a różne mechanizmy jego budowania generują różne efekty.

afektywne wywiera silniejszy wpływ na dzielenie się wiedzą ukrytą, natomiast zaufanie poznawcze wpływa w większym stopniu na skłonność do jej używania. W literaturze przedmiotu podkreśla się także istotną rolę zaufania w tworzeniu i implementacji innowacji organizacyjnych [Lau, Ngo 2004], a także projektów innowacyjnych realizowanych w działaniach wykraczających poza ramy organizacji, np. sieciach, klastrach [Lee, Whang 2000]. Wielu autorów wskazuje, że wiedza i informacje to zasoby najbardziej zagrożone ryzykiem działań oportunistycznych, takich jak kradzież czy wyciek [Williamson 1993]. Także w toku prac związanych z tworzeniem innowacji powstaje duże ryzyko działań oportunistycznych, które mogą być poważnym zagrożeniem dla innowacji [Coff 2003, Yam, Chan 2014]. Równocześnie badania potwierdzają, znaczącą rolę zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych, nie tylko ze względu na to, iż powoduje ono obniżenie skłonności do zachowań oportunistycznych [Morgan, Hunt 1994, Mysen i in. 2010], ale zwiększa ono także lojalność partnerów i poczucie satysfakcji ze współpracy [Huntley 2006]. Inne przejawy znaczenia zaufania międzyorganizacyjnego w praktyce funkcjonowania zarówno diad, jak i sieci przedstawiono syntetycznie w tabeli 1.

Pomimo, iż rola zaufania w kształtowaniu, podtrzymywaniu i rozwijaniu relacji międzyorganizacyjnych jest znaczna, często pożądana i korzystna, to zbyt wysokie zaufanie międzyorganizacyjne może rodzić także niebezpieczeństwa. Wśród nich wymienia się m.in.: pozostawienie organizacji bezbronnej wobec oportunistycznych zachowań partnera, ograniczony monitoring otoczenia i zbytne poleganie na informacjach dostarczanych przez partnera relacji, zbytne przyzwyczajenie, co może doprowadzić do niedostrzegania innych, atrakcyjnych dla organizacji alternatyw współdziałania [Koźmiński, Latusek-Jurczak 2014, s. 51-52]. Dlatego też, w praktyce współdziałania przedsiębiorstw, z uwagi na wielowymiarowość łączących ich relacji, współlistnienie zaufania i nieufności jest dość powszechne, stanowiąc swoisty paradoks zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi.

5. Podsumowanie

Orientacja relacyjna w zarządzaniu, z uwagi na powszechność tworzenia wielokierunkowych relacji międzyorganizacyjnych, jak i funkcjonowanie w różnorodnych aliansach i sieciach, stanowi dziś istotne uzupełnienie orientacji zaproponowanych przez J. Lichtarskiego (2015), tj. na klienta, jakość, wyniki, człowieka, zmiany, procesy oraz wiedzę. Z drugiej strony ten typ orientacji jest w większym lub mniejszym stopniu obecny w wyróżnionych przez J. Lichtarskiego orientacjach, bowiem trudno mówić o orientacji na klienta bez budowania z

nim odpowiednich, partnerskich, opartych na zaufaniu relacji, trudno mówić o orientacji na jakość bez uwzględniania relacji w łańcuchu dostaw, trudno mówić o orientacji na wyniki pomijając możliwości obniżenia kosztów transakcyjnych poprzez współdziałanie, trudno mówić o orientacji na wiedzę bez uwzględniania relacji międzyorganizacyjnych, dzięki którym możliwa jest wymiana informacji i dzielnie się wiedzą. W związku z tym orientacja relacyjna powinna być implementowana w odpowiednich proporcjach w każdym przedsiębiorstwie. Kluczową rolę w jej budowaniu pełni zaufanie międzyorganizacyjne i będąca w opozycji do niego nieufność, które decydują nie tylko o treści relacji w układach diad i sieci międzyorganizacyjnych, ale także w dużej mierze określają ich dynamikę i perspektywy rozwoju w czasie.

Organizacje dążąc do budowania swojej wiarygodności i atrakcyjności w ocenie potencjalnych partnerów relacji powinny skupić swoją uwagę na budowaniu wizerunku i reputacji godnej zaufania. Budowanie zaufania wymaga wysiłku wszystkich uczestników relacji. Niezbędne w tym celu jest poznanie determinant kształtujących zaufanie międzyorganizacyjne, ponieważ podejmowanie przemyślanych działań powinno zapewnić organizacjom lepsze rezultaty. Proces budowania zaufania jest rozłożony w czasie. Zmienia się wówczas nie tylko poziom wzajemnego zaufania, ale również powinny ulec zmianie sposoby działania organizacji nastawione w pierwszym okresie na jego inicjowanie, następnie podtrzymywanie i rozwój. Warto także zaznaczyć, że zaufanie trudno się zdobywa, łatwo można je stracić, ale jeszcze trudniej utracone odbudować. Zarządzanie zaufaniem międzyorganizacyjnym można więc zdefiniować jako aktywność polegającą na tworzeniu systemów i metod, które umożliwiają obu stronom ocenę poziomu wzajemnego zaufania, a następnie podjęcie decyzji o zaangażowaniu w potencjalną relację oraz oszacowanie poziomu związanego z nią ryzyka (Jøsang i in., 2005).

Efektów budowania zaufania organizacyjnego jest wiele, ponieważ jego rola jest znacząca i stanowi ono wartość wykorzystywaną w większości współczesnych koncepcji zarządzania organizacją (Grudzewski i in. 2009). Wzrost znaczenia zaufania w relacjach biznesowych związany jest z coraz większym dostępem do informacji o produktach i usługach, większą możliwością wyboru, szybszą i tańszą komunikacją z partnerami biznesowymi. Zaufanie dzięki swoim własnościom, może kreować stałą przewagę konkurencyjną organizacji czy sieci, poprzez stymulowanie tworzenia i rozprzestrzeniania wiedzy niezbędnej w procesach innowacyjnych. W związku z tym, zaufanie jest podstawowym i niezbędnym warunkiem strategii relacyjnych opartych na kooperacji i koopetycji. Jego rozwój w relacjach

biznesowych prowadzi do uzyskiwania lepszych wyników i wyższego poziomu satysfakcji, zaś jego brak może nie tylko intensyfikować postawy koncentrowania się na ryzyku, ograniczać horyzonty i ale także sprzyjać postawom spiskowym, korupcji, nasilać autorytaryzm, działania oportunistyczne czy odwetowe.

Uzyskane wyniki inspirować do dalszych pogłębionych studiów w obszarze problematyki zaufania międzyorganizacyjnego. Interesującym byłoby przeprowadzenie badań problematyki zaufania w diadach i sieciach zróżnicowanych sektorowo, branżowo czy terytorialnie. Warto także byłoby skoncentrować się na badaniach longitudinalnych w celu zaobserwowania dynamiki rozwoju zaufania, jednocześnie identyfikując czynniki wpływające na jego kształtowanie czy też erozję.

Wśród dalszych kierunków badań istotnym kierunkiem wydaje się być także zweryfikowanie przedstawionej w opracowaniu tezy o wpływie poziomu zaufania międzyorganizacyjnego na formę relacji nawiązywanych przez te podmioty. Z kolei analiza poziomu zaufania międzyorganizacyjnego skłania do zastanowienia się nad poziomem optymalnego zaufania, tzn. takiego, przy którym dalsze inwestowanie w budowanie zaufania przynosi coraz mniej korzyści, a coraz więcej strat. Zaufanie międzyorganizacyjne jako złożony konstrukt kreuje ciekawe pole badawcze, zwłaszcza dla osób zajmujących się problematyką orientacji relacyjnej w zarządzaniu.

Literatura

- Adamik A. (2011), *Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych*, [w:] J. Skalik, A. Barabasz (red.), *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, PN 217, s. 11 -21.
- Adamik A. (2015), *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Ashnai B., Henneberg S.C., Naudé P., Francescucci A. (2015), *Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude-behavior-outcome model*, *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.020>.
- Atkinson S., Butcher D. (2003), *Trust in managerial relationships*, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, no. 4, s. 282-304.
- Bachmann, R., Zaheer, A. (2006), *Handbook of Trust Research*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, Northampton, MA.
- Batista Franco M. J., Mainardes E., Martins O. (2011). *A review of inter-organizational networks: evidence from studies published in 2005-2008*, *Cuadernos De Administración*, vol. 24, no. 43, s. 133-155.
- Bensaou M. (1999), *Portfolios of buyer-supplier relationships*, *Sloan Management Review*, vol. 40, no. 4, s. 35-44.
- Bogers M. (2011), *The open innovation paradox: knowledge sharing and protection in R&D collaborations*, *European Journal of Innovation Management* vol. 14, no. 1, s. 93-117.

- Brands R.A. (2013), *Cognitive social structures in social network research: A review*, Journal of Organizational Behavior, vol. 34, no. S1, s. S82-S103.
- Bratnicki M., Zbierowski P. (2013), *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP nr 22 (2), s. 141-158.
- Brown J.R., Dev C.S., Lee, D-J. (2000), *Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms*, Journal of Marketing, vol. 64, no. 2, s. 51-65.
- Ciesielski M. (red.) (2013), *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa.
- Clegg S.R., Da Cunha J.V., E Cunha, M.P. (2002), *Management paradoxes: A relational view*, Human Relations, vol. 55, no. 5, s. 483-502.
- Coff R.W. (2003), *The emergent knowledge-based theory of competitive advantage: an evolutionary approach to integrating economics and management* Managerial and Decision Economics Special Issue: Integrating Management and Economic Perspectives on Corporate Strategy, vol. 24, no. 4, s. 245-251,
- Currall S.C., Epstein M.J. (2003), *The Fragility of Organizational Trust: Lessons From the Rise and Fall of Enron*, Organizational Dynamics, vol. 32, no. 2, 193-206.
- Czakon W. (2008), *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, Management, vol. 16, no. 5, s. 373-392.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czakon W. (2014), *Zarządzanie międzyorganizacyjne jako kompetencja przedsiębiorstwa*, [w:] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czernek K., Czakon, W. (2016), *Trust-building processes in tourist cooperation: The case of a Polish region*, Tourism Management, vol. 52, s. 380-394.
- Das T.K. (2012), *Management dynamics in strategic alliances*, Information Age Publishing Inc., USA
- Dietz G., Den Hartog D.N. (2006), *Measuring trust inside organizations*, Personnel Review. vol 35, no. 5, s. 557-588.
- Dirks K.T., Ferrin, D.L. (2002), *Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice*, Journal of Applied Psychology, vol. 87, no. 4, s. 611-628.
- Dyer J.H., Sing H. (1998), *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, Academy of Management Review, vol. 23 no. 4, s. 660-679.
- de Silva S.C., Bradley F., Sousa C.M. (2012), *Empirical test of the trust-performance link in an international alliances context*, International Business Review, vol. 21, no. 2, s. 293-306.
- Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K. (2008), *The role of trust in organisational innovativeness*, European Journal of Innovation Management vol. 11, no. 2, s. 160-181.
- Gilson L. (2003), *Trust and the development of health care as a social institution*, Social Science & Medicine, vol. 56, no. 7, s. 1453-1568.
- Grant R.M., Baden-Fuller C. (2004), *A knowledge accessing theory of strategic alliances*, Journal of Management Studies, vol. 41, no. 1, s. 61-84.
- Grudzewski W.M, Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Gulati R., Sytch M. (2008), *Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust*, Managerial and Decision Economics, vol. 29, no. 2-3, s. 165-190.
- Hang-Yue Ngo H.Y. (2004), *The HR system, organizational culture, and product innovation*, International Business Review vol. 13, no. 6, s. 685-703.
- Holste J.S., Fields D. (2010), *Trust and tacit knowledge sharing and use*, Journal of Knowledge Management, vol. 14, no. 1, s. 128 -140.
- Huntley J.K. (2006), *Conceptualization and measurement of relationship quality: linking relationship quality to actual sales and recommendation intention*, Industrial Marketing Management, vol. 35, no. 6, s. 703-14.

- Jiang X., Jiang F., Cai X., Liu H. (2015), *How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing*, *Industrial Marketing Management*, vol. 45, no.1, s. 128-138.
- Jiang X., Li M., Gao S., Bao Y., Jiang F. (2013). *Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts*, *Industrial Marketing Management*, vol. 42, no. 6, s. 983-991.
- Jøsang A., Keser C., Dimitrakos T. (2005), *Can we manage trust?*, Proceedings of the 3rd International Conference on Trust Management, (iTrust), Paris.
- Klijn E.H., Sierra V., Ysa T., Berman E., Edelenbos J., Chen D.Y. (2015), *The influence of trust on network performance in Taiwan, Spain and the Netherlands: A cross country comparison*, *International Public Management Journal*, <http://dx.doi.org/10.1080/10967494.2015.1115790>.
- Klimas P. (2013), *Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Klimas P. (2014), *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice.
- Kobayashi M. (2014), *Relational view: Four prerequisites of competitive advantage*, *Annals of Business Administrative Science*, vol. 13, s. 77–90.
- Korsgaard A., Brodt S., Whitener E. (2002), *Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 2, s. 312–319.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.) (2014), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Lavie D. (2006), *The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view*, *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 3, s. 638-658.
- Lau C.M., Ngo H.Y. (2004), *The HR system, organizational culture, and product innovation*, *International Business Review*, vol. 13, no. 6, s. 685-703.
- Lee, H. L., & Whang, S. (2000), *Information sharing in a supply chain*, *International Journal of Technology Management*, vol. 20, no. 3/4, s. 373-387.
- Lefaix-Durand A., Poulin D., Kozak, R., Beaugard R. (2005), *Interfirm relationships and value creation: a synthesis, conceptual model and implications for future research*, Working Paper DT-2005-DT-1, Université Laval, Qubeck, Canada.
- Lencioni P.M. (2012), *The advantage. Why organizational health trumps everything else in business*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Lewicki R.J., Bunker B.B. (1996), *Developing and maintaining trust in working relationships*, [w:] Kramer R.M., Tyler T.R. (red.), *In trust in organizations: Frontiers of theory & research*, Sage: Thousand Oaks, CA, s. 114–139.
- Lewicki R.J., Tomlinson E.C. (2003), *Trust and trust building. Beyond intractability*, [w:] G. Burgess, H. Burgess (red.), *Conflict information consortium*, University of Colorado, Boulder. Posted: <http://www.beyondintractability.org/essay/trust-building>.
- Lewicki R.J., Tomlinson E.C., Gillespie N. (2006), *Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions*, *Journal of Management*, vol. 32, no. 6, s. 991-1022.
- Lewicki R.J., McAllister D.J., Bies R.J. (1998), *Trust and distrust: new relationships and realities*, *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 3, s. 438-58.
- Lichtarski J. (1992), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Lichtarski J. (2003), *Współpraca przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi*, [w:] J. Lichtarski (red.) *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lichtarski J. (2008a), *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 34, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 51-57.

- Lichtarski J. (2008b), *O współczesnych tendencjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu organizacjami: nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom IX, Zeszyt 2, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź.
- Lichtarski J. (2010), *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 166-176.
- Lichtarski J. (2015), *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Lichtarski J.M. (2014), *Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie*, [w:] J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 340, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 91-98.
- McAllister, D.J. (1995), *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal co-operation in organisations*, *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 1, s. 24-59.
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A. (2003), *Trust as an organizing principle*, *Organization Science*, vol. 14, no. 1, s. 91-103.
- McKnight D.H., Chervany N.L., (2001), *Trust and distrust definitions: One bite at a time* [w:] *Trust in cyber-societies*, Springer Berlin Heidelberg.
- Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), *The commitment-trust theory of relationship marketing*, *Journal of Marketing*, vol. 58, July, s. 20-38.
- Morita P.P., Burns C.M. (2012), *Understanding 'interpersonal trust' from a human factors perspective: insights from situation awareness and the lens*, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, vol. 15, no. 1, s. 88-110.
- Mysen T., Svensson G., Payan J.M. (2011), *The key role of opportunism in business relationships*, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 29, no. 4, s. 436 – 449.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.) (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Pavlou P.A., Tan Y-H., Gefen D. (2003), *The transitional role of institutional trust in online interorganizational relationships*, *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Piwoni-Krzeszowska E. (2014), *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Poppo L., Zenger T. (2002), *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?* *Strategic Management Journal* vol. 23. no. 8, s. 707-725.
- Provan K.G., Fish A., Sydow J. (2007), *Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks*, *Journal of Management*, vol. 33, no. 3, s. 479-516.
- Razzaque, M.A., Boon, T.G., Abdur, M. (2003), *Effects of dependence and trust on channel satisfaction, commitment and cooperation*, *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 10, no. 4, s. 23-48.
- Ristig K. (2009), *The impact of perceived organizational support and trustworthiness on trust*, *Management Research News*, vol. 32, no. 7, s. 659-669.
- Ritala P., Ellonen H. (2010), *Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations*, *Competitiveness Review*, vol. 20, no. 5, s. 367-383.
- Rocks S., Gilmore A., Carson D. (2005), *Developing strategic marketing through the use of marketing networks*, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 13, no. 2, s. 81-92.
- Romanowska M. (1997), *Alianse strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M., Trocki M. (red.) (2002), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa.
- Sander T., Lee T.P. (2014), *Literature review for social capital in social network sites*, *Journal of Business Management*, no.8, s. 165-174.
- Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa.

- Shah R.H., Swaminathan V. (2008), *Factors influencing partner selection in strategic alliances: the moderating role of alliance context*, Strategic Management Journal, vol. 29, no. 5, s. 471-494.
- Shockley-Zalabak P., Ellis K., Winograd G. (2000), *Organizational trust: What it means, why it matters*, Organization Development Journal, vol. 18, no. 4, s. 35-48.
- Singh J., Sirdeshmukh D. (2000), *Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgements*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, no. 1, s. 150-167.
- Sitkin S.B., Roth N.L. (1993), *Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust*, Organization Science, vol. 4, no. 3, s. 367-392.
- Stańczyk – Hugiet E. (2012a), *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, nr 116, s. 163-173.
- Stańczyk – Hugiet E. (2012), *Charakterystyka relacji*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sudolska A. (2011), *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe UMK w Toruniu, Toruń.
- Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Tzafrir S.S., Eitam-Meilik M. (2005), *The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: a longitudinal analysis*, Journal of High Technology Management Research, vol. 16, no. 2, s.193–207.
- Vanhala M., Puumalainen K., Blomqvist K. (2011), *Impersonal trust. The development of the construct and the scale*, Personnel Review, vol. 40, no. 4, s. 485-513.
- Waters R.D., Bortree D.S. (2012), *Advancing relationship management theory: Mapping the continuum of relationship types*, Public Relations Review, vol. 38, no. 1, s. 123-127.
- Welch M. (2006), *Rethinking relationship. Management, exploring the dimension of trust*, Journal of Communication Management, vol. 10, no. 2, s. 138-155.
- Whitener E.M. Brodt S., Korsgaard M.A (1998), *Managers as initiator of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial behavior*, Academy of Management Journal, vol. 23, no. 3, s. 513-530.
- Wicks A.C., Berman S.L., Jones T.M. (1999), *The structure of optimal trust: moral and strategic implications*, Academy of Management Review, vol. 24, no. 1, s. 99-116.
- Williamson O. (1993), *Calculativeness, trust, and economic organization*, Journal of Law and Economics, vol. 36, no. 1, s. 453-86.
- Wójcik-Karpacz A. (2012), *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Wójcik-Karpacz A., Karpacz J. (2015), *Jak powstrzymać oportunistę partnera: rola osadzenia w sieci*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 32, Wałbrzych, s. 169-170.
- Yam R., Chan C. (2015), *Knowledge sharing, commitment and opportunism in new product development*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 35, no. 7, s. 1056-1074.
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998), *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, Organization Science, vol. 9, no. 2, s. 141-159.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014a), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych.
- Zakrzewska-Bielawska A. (red.) (2014b), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa.

Zakrzewska-Bielawska (2015), *Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku open innovation*, referat wygłoszony na XVIII Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Zmiana warunkiem sukcesu” p.t. Innowacyjność w doskonaleniu i rozwoju przedsiębiorstwa, Zamek Topacz Ślęza, 7-8 grudnia 2015, publikacja w druku.

Zhang J., Cohen R. (2008), *Evaluating the trustworthiness of advice about seller agents in e-marketplaces: A personalized approach*, *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 7, no. 3, s. 330-340.

THE ROLE OF TRUST IN THE COMPANY RELATIONAL ORIENTATION

Summary: The article, inspired by the work of Professor John Lichtarski devoted to orientations in business management, has raised the problem of the role of trust in creating, sustaining and developing inter-organizational relationships underpinning the relationally oriented company which complements customer orientation, quality, performance, people, changes, processes and knowledge. Firstly, the essence of relational orientation in business management was explained, followed by determination of inter-organizational trust, its types and conditions. Finally, selected results of the role and influence of trust on the effectiveness of partners' cooperation were presented.

Keywords: orientation in management, relational orientation, inter-organizational relationships, trust