

Bogusz Mikuła

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Anna Pietruszka-Ortyl

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Organizacje sieciowe

1. Specyfika organizacji sieciowych

Współczesne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw uległy zasadniczej zmianie. Obecnie nie można analizować funkcjonowania poszczególnych organizacji w oderwaniu od ich środowiska, a przede wszystkim relacji, jakimi są powiązane z innymi aktorami biznesowymi. Stąd jednym z głównych wyzwań zarządzania XXI w. stało się kreowanie wzajemnych zależności międzyorganizacyjnych, najczęściej w postaci tworzenia struktur sieciowych [Jarillo 1988, s. 32]. Takie powiązania, zazwyczaj nazywane sieciami, gronami, konstelacjami czy korporacjami wirtualnymi [Gomes-Casseres 1994, s. 62], obejmują kompozycję wszelkich zależności i związków między firmami i instytucjami [Kogut 2000, s. 407]. Sieci może więc tworzyć kilka lub wiele przedsiębiorstw, różniących się wielkością, modelem wzrostu, organizacją, stopniem wewnętrznej konkurencji czy strukturą zarządzania. Większość tego typu konstrukcji nie rozpoczyna działalności dopiero po pełnym ukształtowaniu strukturalnym, lecz budowane są krok po kroku, przy czym przedsiębiorstwa w sieci połączone są umowami o współpracy, ale nie wszystkie muszą być wzajemnie połączone – możliwe jest bowiem połączenie pośrednie, przez trzeciego sojusznika [Gomes-Casseres 1994, s. 65]. W konsekwencji sieci międzyorganizacyjne charakteryzują się następującymi atrybutami [Łobos 2000, s. 97–103]:

- decyzje w sprawie zasobów podejmowane są nie tylko integralnie przez przedsiębiorstwa macierzyste, ale również kolektywnie,
- przepływ zasobów między współpracującymi partnerami ma charakter powtarzalny, a nie doraźny,

- partnerstwo ma charakter długoterminowy,
- istnieje swobodniejszy przepływ informacji między koalicjantami,
- formą koordynacji działań między współpracującymi stronami są negocjacje i porozumienia, a nie konkurencja,
 - każda organizacja wchodząca w skład sieci realizuje grupy zadań, stanowiących część całości tradycyjnie wykonywanej przez jedną organizację,
 - planowanie i kontrola ograniczone są do minimum,
 - istnieje elastyczność w ramach domeny – bez zbędnych perturbacji organizacyjnych odbywać się może przekonfigurowanie układu.

Ze względu na te właśnie atuty w warunkach nieprzewidywalności rynku i nasilenia konkurencji organizacje sieciowe zdają się przejmować dominującą rolę. Umożliwiają one opanowanie technologiczne sektora działalności i promowanie dominujących standardów technologicznych, uzyskanie największych efektów ekonomiki skali produkcji i doświadczenia, a nowe technologie wytwarzają powiązania między sektorami dotychczas nie oddziałującymi na siebie.

Organizacja sieciowa to nowoczesna forma organizacji obrazująca sposób zorganizowania wzajemnych stosunków między firmami lub jednostkami składowymi pojedynczego przedsiębiorstwa. Z teoretycznego punktu widzenia sieć stanowi zakwestionowanie hierarchii jako sposobu regulowania zdarzeń, specjalizacji zadań jako sposobu podziału odpowiedzialności oraz pojęć centralizacja-decentralizacja jako podstawy projektowania organizacji. Jest to więc struktura płaska (rys. 1). W sieci pierwszoplanowe miejsce przyjmują wzajemne stosunki między jej częściami składowymi. Powiązania między elementami składowymi sieci mogą przyjmować różny charakter:

- biurokratyczny – polecenia, obowiązujące standardy, procedury,
- ekonomiczny – transakcje materialne, finansowe,
- operacyjny – wspólne działanie, zbiorowe podejmowanie decyzji, wykorzystanie tych samych środków,
- kulturowy – podzielenie wartości, wspólnota szans i zagrożeń,
- informacyjny – dostępność źródeł informacji, wymiana i dzielenie się informacjami [Strategor 1995, s. 392].

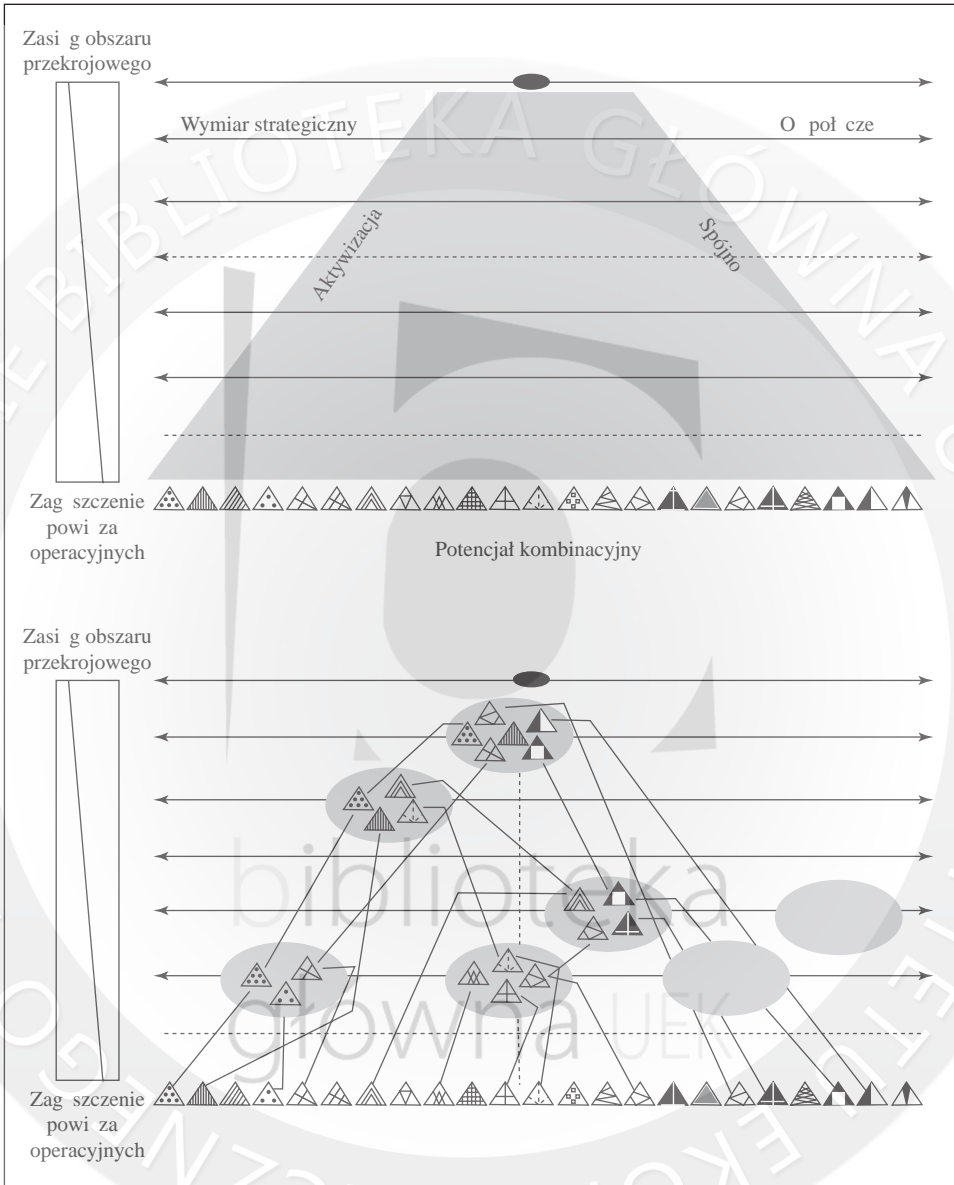
Zasadniczą podstawą powiązań elementów składowych sieci jest przynajmniej częściowa wspólnota celów, dla realizacji których poszczególne elementy dobrowolnie weszły jako składniki sieci. Sieć taka może powstać przez wyodrębnienie się i usamodzielnienie elementów składowych organizacji lub (i) łączenie się małych organizacji, których samodzielne działanie było zbyt problematyczne, aby utrzymać się na rynku. W ten sposób wspólnie zwiększają one swoją siłę konkurencyjną, mogąc przeciwstawić się działaniom nawet dużych organizacji.

Zakwestionowanie hierarchii jako mechanizmu regulacji działania i integracji organizacji powoduje zastąpienie komunikacji pionowej i zależności rozkazodaw-

czo-kontrolnych stosunkami poziomymi. W organizacji sieciowej promuje się tworzenie interpersonalnych sieci między pracownikami jednostek składowych, co wspiera procesy kooperacji. Dzięki osłabieniu zależności hierarchicznych i struktur władzy wzrasta poziom elastyczności i adaptacyjności oraz wsparcie dla przedsiębiorczych reakcji na nowe okazje [Goold, Campbell 2002, s. 338]. Powiązanie partnerów mechanizmami rynkowymi, tj. relacja klient–dostawca, stanowi element integrujący, a zewnętrzne naciski konkurencyjne od strony organizacji chcących połączyć się z siecią powodują obniżenie cen oferowanych między partnerami usług lub produktów. Takie rozwiązania sprzyjają obniżeniu kosztów ogólnych i zwiększają zyskowność, podnoszą konkurencyjność organizacji sieciowej. Partnerstwo organizacji składowych sieci opiera się na wzajemnym zaufaniu, wspólnej ideologii i reputacji [Hatch 2002, s. 196–197]. Podważenie tych elementów prowadzić może do wykluczenia z sieci partnera lub nawet rozpadu sieci. Próby oszukania lub wyzysku partnerów są bardzo trudne do ukrycia, gdyż dla celów przeciwdziałania takim sytuacjom sieci tworzą dobrze funkcjonujące systemy informacyjne, a częste występowanie stosunków przyjaźni między partnerami sprzyja komunikacji nieformalnej.

Dążenie do eliminacji zależności hierarchicznych nie oznacza, że w sieci nie ma przywództwa. Najczęściej ośrodkiem takim zostaje firma posiadająca reputację przyciągającą pozostałych partnerów lub posiadająca zasadnicze dla funkcjonowania sieci wyróżniające kompetencje. Pełni ona wówczas zadania organizatora i koordynatora działalności. Wydziela ona komórkę pełniącą funkcję brokera, a jego umiejscowienie w sieci może przybrać różne warianty (rys. 1). Rolę brokerów przejmować może specjalnie utworzony zespół sieciowy, w skład którego wchodzi wydelegowani przez partnerów pracownicy. Brokerem może zostać także organizacja, która, wchodząc do sieci, dokonuje kojarzenia partnerów (zob. tabela 1) lub wzajemnych rozliczeń finansowych między partnerami. Może ona organizować i kontrolować przebieg kontaktów oraz przepływ całości aktywów materialnych i niematerialnych między partnerami. Innym wariantem jest wprowadzenie większej liczby brokerów (sytuacja b na rys. 2), którzy dokonują między sobą podziału pracy (np. według terytorium działania czy typu produktu lub usługi). Mimo to istnienie brokera nie oznacza, że autonomia partnerów sieciowych zostaje ograniczona. Każdy z nich ma jednakowe możliwości podejmowania nowych inicjatyw.

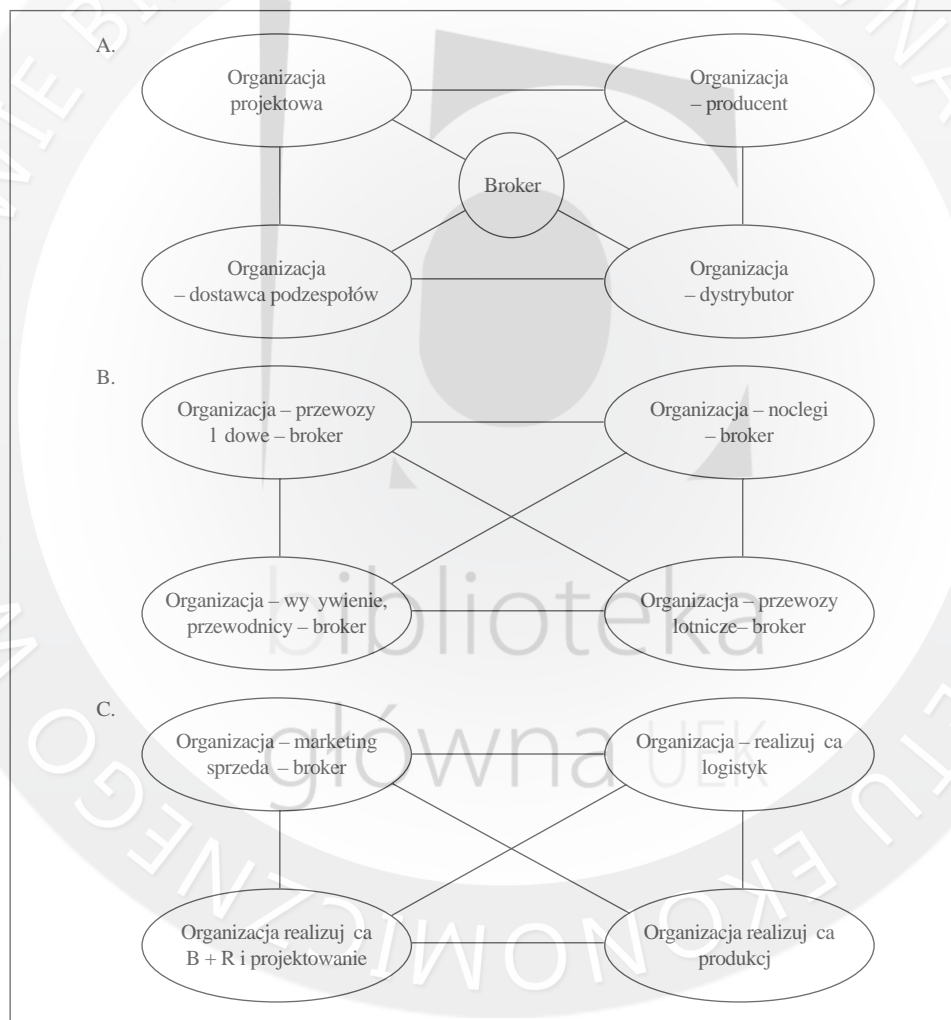
Dążenie do eliminacji zależności hierarchicznych i oparcia organizacji sieciowej na samoorganizujących się jednostkach organizacyjnych czy zespołach pracowniczych nie oznacza eliminacji stanowisk menedżerskich. Wręcz przeciwnie. Istnienie sieci oraz jej efektywność działania w dużej mierze zależy od menedżerów i uznawanych przez nich wartości. Wiele zależy od ich motywacji, elastyczności i kooperatywności. Człowiek organizacji tradycyjnych stosujący się



Rys. 1. Model struktury sieciowej (szkielet podstawowy i sieć operacyjna)

Źródło: [Strategor 1995, s. 398–399].

do instrukcji pozostaje wierny swoim rolom i jest podejrzliwy co do przebiegu współpracy z innymi jednostkami, gwarantując, że sieć będzie źle działać. Nowa generacja menedżerów wydaje się zachwycona perspektywą współdziałania, oczekując przez to adaptacji do zmieniających się warunków i traktuje kooperację z innymi jako naturalny sposób realizacji celów przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw XXI w. i wartości „nowych menedżerów” oznaczają bycie „zharmonizowanym” z organizacją sieciową [Goold, Campbell 2002, s. 339].



Rys. 2. Umieszczenie brokera w organizacji sieciowej

Źródło: [Miles, Snow 1986, s. 65] za: [Łobos 2000, s. 96].

Tabela 1. Szukanie partnerów za pośrednictwem brokera wiedzy

Stahler, przedsiębiorstwo średnich rozmiarów z siedzibą w Stade w północnych Niemczech, poszukiwało niedrogiej substancji do usuwania graffiti ze ścian stacji metra, betonowych murów i drzwi w windach. Firma nie było stać na przeprowadzenie badań laboratoryjnych i opracowanie własnej receptury produktu, postanowiła więc nawiązać kontakt z producentami takich substancji i albo zakupić na nie licencję, albo podjąć się wspólnej produkcji. Ponieważ firma nie dysponowała odpowiednimi metodami poszukiwań, zatrudniła firmę-wywiadowcę, która za pomocą Internetu i baz danych na płytach CD odnalazła szkodliwą firmę – Decorarc Ltd. oferującą poszukiwany produkt. Co więcej, miał on dodatkową cechę nie tylko usuwał graffiti, ale zabezpieczał też powierzchnie przed naniesieniem kolejnego. Bez pośrednictwa brokera obie firmy nie dowiedziałyby się zapewne nigdy o tym, że istnieją i mogą być dla siebie użyteczne.

Źródło: [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 103].

Oprócz już omówionych cech organizacji sieciowej, takich jak ograniczenie hierarchii i typowego członu kierowniczego, do zasadniczych walorów tego typu rozwiązania strukturalnego należy włączyć tymczasowość ustaleń i zasad, opartą na zainteresowaniach pracowników, specjalizację stanowisk pracy oraz minimalny stopień sformalizowania [Gliński, Kuc, Fołtyn 2000, s. 245]. Sprzyja to kompetentności sieci, a minimum specyfikacji uzyskaniu zdolności do samoorganizacji. Jednak początkowa tymczasowość ustaleń i zasad współdziałania w efekcie powtarzalności kontaktów między partnerami prowadzi niejednokrotnie do wypracowania stałych reguł współdziałania. O ile stają się one wzajemnie uznawane przez partnerów, a towarzyszy im także wzajemne zaufanie, to istnieje duże prawdopodobieństwo długookresowej współpracy i maksymalizowania z niej płynących korzyści.

W praktyce pomiędzy podmiotami tworzącymi sieci występują zróżnicowania w zakresie rodzaju powiązań – od luźnych kontaktów handlowych, poprzez związki o charakterze hybrydowym (w szczególności alianse strategiczne), a nawet po zależności hierarchiczne (relacje z centralą lub organizacją dominującą) (por.: [Cygler 2002, s. 149]), które mogą pojawić się w związku ze zróżnicowaniem form organizacyjno-prawnych i wzajemnych układów własnościowych członków sieci. Dlatego też mowa jest o sieciach partnerów równorzędnych (posiadają oni podobne siły przetargowe) lub zdominowanych, w których związki korporacji dominującej z formami satelickimi tworzone są w formie *joint ventures* czy mniejszościowych wykupów wraz z powiązaniem licencyjnymi [Cygler 2002, s. 156]. Przykład organizacji sieciowej podano w tabeli 2.

Organizacja sieciowa, jak każda forma, ma słabe i mocne strony. Do podstawowych korzyści zaliczyć można:

- uzyskiwanie lepszych wyników finansowych w porównaniu z tradycyjnymi rozwiązaniami, co jest efektem eliminacji kosztów istnienia hierarchii organizacyjnej, zwiększenia elastyczności działania, eliminacji kosztów konkurencji

w stosunku do obecnych partnerów, lepszej alokacji środków inwestycyjnych, obniżeniu kosztów kontroli i biurokracji, kosztów negocjacji, specjalizacji działalności, lepszego związania klientów z siecią poprzez możliwość kompleksowości usług itp.,

– występująca w ramach sieci komplementarność zasobów i kompetencji – sieć powiązań między partnerami sprzyja wymianie i wzajemnym wykorzystaniu trudno dostępnych kompetencji i zasobów,

– szybka wymiana informacji poprzez wiążące sieć poziome kanały informacyjno-komunikacyjne sprzyja zwiększeniu szybkości i trafności podejmowanych decyzji, podniesieniu konkurencyjności i wzajemnemu uczeniu się,

– możliwość pozyskania nowej wiedzy i zwiększenia zdolności rozwojowych – szeroka autonomia poszczególnych partnerów sprzyja innowacyjności, eksperymentowaniu i uczeniu się, a wzajemna koordynacja działań i wspólna realizacja zamówień umożliwia elastyczne wykorzystanie zdolności produkcyjnych wchodzących do sieci przedsiębiorstw,

– zwiększenie elastyczności działania wynika między innymi z eliminacji zależności hierarchicznych (lub znacznego ich osłabienia), wielostronnych powiązań informacyjno-komunikacyjnych, lepszego wykorzystania zdolności do działania i kompetencji, zwiększenia poziomu innowacyjności [Łobos 2000, s. 101–103], [Hatch 2002, s. 196], [Cygler 2002, s. 152–155].

Tabela 2. Benetton jako organizacja sieciowa

Przykładem organizacji sieciowej jest Benetton. Składa się ona z setek małych wytwórców odzieży i tysięcy działających pod wspólnym szyldem punktów sprzedaży, zgrupowanych wokół centrum dystrybucyjnego i wspólnego systemu informacji i kontroli. Wielu z wytwórców sieci Benettona wyodrębniło się z tej firmy, natomiast inne przyłączyły się do sieci dlatego, że same były za małe i to nie pozwoliłoby im wkroczyć na międzynarodowy rynek odzieży, w którym uczestniczą firmy Benettona. Oprócz zarządzania dystrybucją (co również stanowi część sieci) Benetton zapewnia swym dostawcom fachowe porady techniczne, większość potrzebnych urządzeń, a czasem i kapitał oraz prowadzi marketing dla całej sieci.

Źródło: [Hatch 2002, s. 195–196].

Do słabych stron sieci, przykładowo zaliczyć można:

– problemy związane z zarządzaniem wzajemnymi związkami, które wynikać mogą ze złożoności układu kooperacji (np. uwzględniania stron trzecich) i trudności w dokonywaniu wzajemnych rozliczeń,

– wzrost kosztów transakcji wraz ze wzrostem liczby uczestników sieci,

– problemy z zarządzaniem informacjami i niebezpieczeństwo wycieku informacji,

– możliwość pojawienia się zachowań egoistycznych i oportunistycznych wraz ze wzrostem liczby członków sieci [Cygler 2002, s. 155],

– proste stosunki ekonomiczne między partnerami mogą prowadzić do wyzysku przez partnerów posiadających kontrolę nad najważniejszymi informacjami lub zdolnych stworzyć i wykorzystywać uzależnienia w szerszym układzie (np. żądanie wysokich cen za produkty lub usługi, na które wzrósł popyt w reszcie sieci lub poza nią) [Hatch 2002, s.196],

– prawdopodobieństwo wyzysku słabszych partnerów w sieciach zdominowanych i próby ograniczenia ich samodzielności.

Z powyższych rozważań wynika, że jednym z najistotniejszych katalizatorów z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania sieci jest zaufanie, które nie tylko zacieśnia relacje między organizacjami partnerskimi, ale także poprawia elastyczność porozumienia, skraca procesy zarządzania kooperacją, jednocześnie podnosząc ich jakość [*Determinants of Trust...*, 2000, s. 25]. Jego wysoki poziom umożliwia opracowanie korzystnych mechanizmów transferu i kreowania wiedzy oraz gwarantuje ograniczenie oportunistycznych zachowań aliantów [Dent 2002, s. 52]. Wraz z jego wzrostem konstelacja ewoluuje w kierunku kreowania wartości, opierając się na zasobach niematerialnych. Zmniejszając koszty transakcyjne, jednocześnie predysponuje sojuszników do inwestowania i wymiany wiedzy ukrytej bez obaw o jej wrogie przejęcie [Parsie, Henderson 2001, s. 922]. Zaufanie stanowi zatem pomost pomiędzy wiedzą, a niewiedzą, jest ściśle związane z zarządzaniem wiedzą – stanowi warunek powodzenia wdrożenia tej koncepcji w kooperacji międzyorganizacyjnej [Osterwalder 2001, s. 57]. Ponadto warunkuje odpowiednie wykorzystanie innych aktywów intelektualnych poprzez:

– liczne profesjonalne związki i sieci współpracy, dzięki którym przełamywane są zależności funkcjonalne i hierarchiczne, co powoduje ciągłą wymianę cennych pomysłów,

– szybkie rozpowszechnianie pomysłów i informacji między pracownikami różnych organizacji i tworzenie zespołów *ad hoc* celem ich wykorzystania,

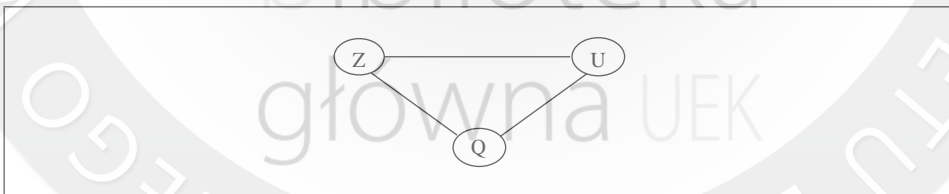
– wspólne modele mentalne motywujące pracowników do systematycznego kwestionowania przyjętych rozwiązań i proponowanie nowych [Harari 2002, s. 7].

Zaufanie jest więc jedną z podstawowych wartości składowych różnych aktywów niewidzialnych. Jest fundamentem kultury organizacyjnej, reputacji rynkowej oraz relacji firmy z jej partnerami biznesowymi. Dobra reputacja przedsiębiorstwa jest wypadkową czterech fundamentalnych czynników: odpowiedzialności, zaufania, wiarygodności oraz solidności i wywodzi się z jego relacji z pięcioma kubicami strategicznymi: pracownikami, klientami, inwestorami, aliantami i społeczeństwem. W wypadku kształtowania kultury organizacyjnej, to zaufanie jest niezbędnym warunkiem zbudowania w przedsiębiorstwie kultury przyjaznej wiedzy. Tylko zaufanie przyczynia się do rozwiania obaw pracowników związanych z utratą władzy, prestiżu i użyteczności w związku z przekazywaniem swojej wie-

dzy. Wskazując głębszy sens podejmowanych działań, decyduje także o zaangażowaniu pracowników w pracę dla wspólnego dobra [Głuszek 2002, s. 123–129].

2. Istota zaufania

Teoria zaufania rozważa to pojęcie w różnorodnych ujęciach (tabela 3). F. Fukuyama zaufanie określa jako mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznaczonych normach. Argumentuje, że w szerokim znaczeniu zaufanie można traktować jako cechę kulturową oddziałującą na związki ekonomiczne przedsiębiorstw i zachowania ich menedżerów, a także pracowników. Dlatego też parametryzuje zaufanie jako kategorię ekonomiczną, która ma swoją wymierną wartość w postępowaniu menedżerów grup społecznych i pracowników [Fukuyama 1997, s. 38–40]. A. Nieścior z kolei traktuje zaufanie jako relację, a nie przedmiot (rys. 3). Definiuje je jako trójczłonowy stosunek pomiędzy obdarzonym zaufaniem Z (człowiek), ufającym U (człowiek) i przestrzenią odniesienia Q (cecha). Dochodzi do wniosku, że zaufanie jako kategoria ekonomiczna może być pojmowane w szerokim znaczeniu jako relacja między organizacją a społeczeństwem i jako relacja między członkami danej organizacji oraz w węższym – jako relacja między różnymi organizacjami (dostawcami, odbiorcami). W uzupełnieniu autor ten wymienia także takie kryteria zaufania, jak: reputacja, ocena, aktualnie uzyskiwane wyniki, podległość kontroli i nadzorowi, kontekst sytuacyjny, wygląd zewnętrzny, otwartość, lojalność, konsekwencja, kompetencja, prawość. Podkreśla równocześnie, że część tych wskaźników odnosi się do organizacji jako całości (firmy), a część do ludzi, czyli pracowników [Nieścior 1999b, 23–24].



Rys. 3. Model relacji zaufania

Źródło: [Nieścior 1999a, s. 21].

Stąd zaufanie opisują specyficzne parametry, a mianowicie [Bratnicki, Kordel 2002, s. 8], [Argandoña 1999, s. 221]:

- można w nie inwestować inne zasoby, oczekując na uzyskanie potencjalnych korzyści,
- ma charakter kompleksowy i jest podatne do przekształceń,

Tabela 3. Przegląd definicji zaufania

J.C. Jarillo (1988)
Zaufanie sprowadza się do założenia, że jeżeli któryś z partnerów (A) napotka na trudności w wywiązaniu się z jego jawnych lub ukrytych zobowiązań biznesowych, to może liczyć, iż jego sojusznik (B) zachowa się tak, jak zachowałby się on sam (A), w sytuacji gdyby wszystkie zasoby wspierającego partnera (B) były do jego całkowitej dyspozycji (A).
D.F. Jennings, K. Artz, L.M. Gillin, Ch. Christodoloy (2000)
Wzajemne zawierzenie, iż żadna ze stron nie zachowa się oportunistycznie oraz że nie wykorzysta słabości drugiego partnera.
G. Dent (2002)
Kombinacja kilku poziomów podejmowania ryzyka, przy czym najniższy poziom zaufania nazywany jest skalkulowanym ryzykiem i zasadza się na prawnych sankcjach dla konkretnej branży. Poziom podejmowania skalkulowanego ryzyka polega na tym, iż firma zakłada, że druga ze stron będzie zachowywała się racjonalnie tylko dlatego, by uniknąć owych sankcji.
P. Sztompka (2002)
Zaufanie to wyrażone w działaniu wobec partnera oczekiwanie, że jego reakcje będą dla nas korzystne; Autor wyróżnia następujące typy zaufania: – zaufanie osobiste, kierowane ku konkretnym, znanym nam osobom, – zaufanie pozycyjne, kierowane <i>a priori</i> ku każdemu, kto zajmuje określoną, godną zaufania pozycję społeczną (pełni określoną rolę), – zaufanie komercyjne, wyrażone w decyzji kupna przekonanie o niezawodności, jakości, użyteczności towarów, a pośrednio o rzetelności i kompetencji ich producentów, – zaufanie technologiczne, odzwierciedlane w wierze w niezawodność systemów technicznych, które nas otaczają we współczesnym świecie i których wykorzystywanie jest dla nas niezbędne do życia, a równocześnie tajniki ich funkcjonowania są nam nieznane, – zaufanie instytucjonalne, kierowane ku wielkim organizacjom, a pośrednio masom anonimowych funkcjonariuszy i reprezentantów takich organizacji, pełniących w nich zróżnicowane role społeczne, – zaufanie systemowe, wyrażane poprzez poczucie bezpieczeństwa egzystencjalnego, oparte na przekonaniu o efektywności, rzetelności, sprawiedliwości systemu społeczno-politycznego czy ustroju, w obrębie którego żyjemy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Jarillo 1988, s. 36], [*Determinants of Trust...*, 2000, s. 26], [Dent 2002, s. 51], [Sztompka 2002, s. 312, 326–327].

- cechuje się małą płynnością oraz dużą „pryczepnością”,
- ma naturę dobrowolności – musi wynikać ze swobodnego wyboru, a nie przymusu,
- jest świadome – każda ze stron jest świadoma zaufania drugiej,
- może być czasowe i jest dynamiczne – ewoluuje wraz z rozwojem współpracy,
- może być użyte w stosunku do innych zasobów zarówno jako substytut, jak i dobro komplementarne,
- wymaga ciągłego podtrzymywania, musi być okresowo odnawiane i potwierdzane,

- nie ma przewidywalnego tempa zużycia,
- bazuje na komunikowaniu się,
- ma charakter interpersonalny, cechuje konkretne jednostki,
- jest ulokowane w relacjach zachodzących pomiędzy podmiotami.

3. Międzyorganizacyjna płaszczyzna zaufania

W kontekście współpracy międzyorganizacyjnej zaufanie definiują R.J. Lewicki, D.J. Mc Allister i R. J. Bies, ujmując je w kategoriach pewnych pozytywnych oczekiwań odnoszących się do zachowania partnera, natomiast nieufność postrzegają jako określone negatywne oczekiwania dotyczące postępowania alianta [Lewicki, Mc Allister, Bies 1998, s. 439]. Zdaniem R.J. Lewickiego, D.J. McAllistera i R.J. Biesa nie można także zaufania i nieufności rozpatrywać jako dwóch skrajnych kategorii mieszczących się w jednym kontinuum, gdyż niski poziom nieufności nie sprowadza się do wysokiego poziomu zaufania, a wysoki poziom nieufności do niskiego poziomu zaufania. Ze względu na wieloaspektowość i wielowymiarowość oraz zmienność relacji odmienne czynniki determinują zaufanie i nieufność. Zaufanie redukuje stan złożoności i niepewności poprzez eliminację z rozważań specyficznych, niepożądanych zachowań i przyjmowanie za pewne zachowań pożądanых. Nieufność z kolei redukuje stan złożoności w wyniku przyjęcia założenia o wystąpieniu wysokiego prawdopodobieństwa, a nawet pewności podjęcia zachowań niepożądanych [Lewicki, Mc Allister, Bies 1998, s. 440, 444]. W konsekwencji autorzy ci proponują macierz zaufania i nieufności (rys. 4), w której charakteryzują cztery potencjalne sytuacje kształtujące wzajemne relacje – niskiego poziomu zaufania i niskiego poziomu nieufności, wysokiego poziomu zaufania i niskiego poziomu nieufności, niskiego poziomu zaufania i wysokiego poziomu nieufności oraz wysokiego poziomu zaufania i wysokiego poziomu nieufności.

Niski poziom zaufania i niski poziom nieufności występuje wówczas, gdy uczestnik relacji nie ma powodów, by być aroganckim czy też wyjątkowo czujnym i nieufnym, gdyż stosunki ograniczają się do tylko do kilku aspektów. Strony są całkowicie od siebie niezależne, a komunikacja między nimi jest zasadnicza i okazjonalna, bez jakichkolwiek zażyłości. Wysoki poziom zaufania i niski poziom nieufności cechuje się tym, że uczestnicy relacji mają wyraźne przesłanki, aby ufać sobie wzajemnie i jednocześnie żadnych powodów, by darzyć się nieufnością. Obopólne kontakty umacniają niezależność partnerów, a sposób realizacji zadań i efektywna wzajemna współpraca sprzyjają podwyższaniu poziomu zaufania, dlatego też komunikacja jest częsta, kompleksowa, a strony są chętne do zacieśniania kooperacji. Niski poziom zaufania i wysoki poziom nieufności to sytuacja, w której partnerzy nie mają powodów, by darzyć się dużym zaufaniem, a posiadają wyraźne przesłanki ku czujności i nieufności. Dotychczasowa kooperacja niesie

wiele przykrych doświadczeń, więc sojusznicy stosują różnorakie mechanizmy wzajemnej kontroli, a komunikacja nacechowana jest sceptycyzmem i sarkazmem. Wysoki poziom zaufania i wysoki poziom nieufności charakteryzuje się tym, że partnerzy mają jednoznaczne powody, by w pewnych dziedzinach wykazywać wysoki poziom zaufania oraz w innych aspektach – wysoki poziom nieufności, co uwarunkowane jest wieloma przeszłymi pozytywnymi i negatywnymi doświadczeniami ze współpracy. Te uwarunkowania są przez autorów uznane za najczęściej spotykane w realiach funkcjonowania organizacji w XXI w. [Lewicki, McAllister, Bies 1998, s. 446–447].

<p>Wysoki poziom zaufania cechy charakterystyczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – nadzieja – wiara – zaufanie – zabezpieczenie – inicjatywa 	<p>Duża zbieżność Promocja współzależności Wykorzystywanie szans Nowe inicjatywy</p>	<p>Uzasadnione zaufanie Zaufanie fragmentaryczne i ograniczone Wykorzystywanie szans i ciągłe badanie poziomu nieufności</p>
<p>Niski poziom zaufania cechy charakterystyczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – brak nadziei – brak wiary – brak zaufania – pasywność – niezdecydowanie 	<p>Niezobowiązujące kontakty Ograniczona współzależność Ograniczone, krótkoterminowe transakcje Dyplomacja</p>	<p>Obawa i oczekiwanie niepożądanych wydarzeń Zakładanie szkodliwych motywów Zarządzanie współzależnością Strategia: najlepszą ofensywą jest dobra defensywa Paranoja</p>
	<p>Niski poziom nieufności cechy charakterystyczne</p> <ul style="list-style-type: none"> – brak obaw – brak sceptycyzmu – brak cynizmu – mała kontrola – brak czujności 	<p>Wysoki poziom nieufności cechy charakterystyczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – obawy – sceptycyzm – cynizm – podejrzliwość – czujność

Rys. 4. Macierz zaufania i nieufności

Źródło: [Lewicki, McAllister, Bies 1998, s. 445].

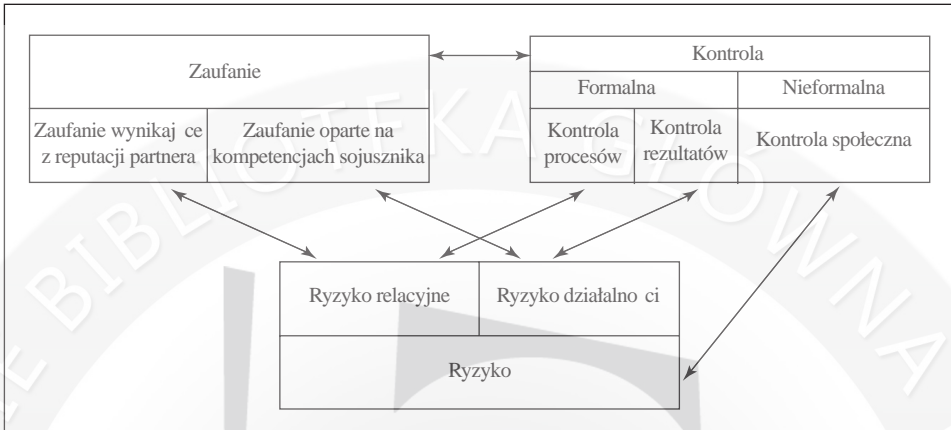
Z kolei T.K. Das i B-S. Teng postulują, że problematykę specyfiki zaufania w strukturach sieciowych należy rozpatrywać z perspektywy innych dwóch wymiarów – zaufania i kontroli, w odniesieniu do trzeciej kategorii – ryzyka (rys. 5). Wyróżniają przy tym dwa rodzaje ryzyka w aliansach – ryzyko relacyjne i ryzyko działalności. Ryzyko relacyjne określa prawdopodobieństwo i konsekwencje funkcjonowania w kooperacji, która nie satysfakcjonuje partnerów, bo

nie przynosi przewidywanych korzyści. Poziom tego rodzaju ryzyka wzrasta wraz z prawdopodobieństwem oportunistycznych zachowań partnerów przejawiających się w unikaniu, oszukiwaniu, zniekształcaniu informacji czy przywłaszczeniu zasobów. Ryzyko działalności zaś obejmuje intensywną rywalizację, poszerzanie grona o nowych partnerów czy ukształtowanie niekorzystnych warunków dla funkcjonowania porozumienia [Das, Teng 2001, s. 253]. Wymiar zaufania w konstelacjach, zdaniem autorów, także przybiera dwie formy – zaufania wynikającego z reputacji przedsiębiorstwa i zaufania wynikającego z kompetencji partnera. Zaufanie oparte na reputacji wywodzi się z dobrej opinii, uczciwych intencji i prawości partnera. W związku z tym bezpośrednio oddziałuje na poziom ryzyka relacyjnego. Zaufanie oparte na kompetencjach sojusznika z kolei daje organizacji pewność, że koalicjant ma wystarczające zasoby (także zdolności i kompetencje), by realizować zadania kooperacji, czyli wprost redukuje ryzyko działalności [Das, Teng 2001, s. 256–258].

W wypadku kontroli, zgodnie z prezentowanym modelem, należy rozważyć trzy jej rodzaje, a mianowicie: kontrolę procesów, kontrolę rezultatów i kontrolę społeczną. Dwa pierwsze rodzaje to kontrola formalna, a kontrola społeczna jest nieformalna. Kontrola procesów skupia się na monitorowaniu i analizie poprawności procesów zachodzących w porozumieniu. Może zatem zajmować się przyczynami i przebiegiem oportunistycznych działań firm macierzystych. Kontrola rezultatów sprowadza się zaś do rzetelnej oceny działalności wszystkich partnerów. Pierwszy typ kontroli formalnej wpływa na poziom ryzyka relacyjnego, a drugi – ryzyka działalności. Poziom obydwu rodzajów ryzyka może więc kształtować kontrola społeczna, polegająca na kształtowaniu wspólnych wartości, postaw, zasad i wierzeń, za których stosowanie wynagradzani są członkowie firm partnerskich. Zbieżne kultury organizacyjne są najlepszym podłożem redukcji ryzyka kooperacji i budowania zaufania [Das, Teng 2001, s. 259–262].

W uzupełnieniu T.K. Das i B-S. Teng proponują mechanizmy kształtowania zaufania w strukturach sieciowych. Techniki budowania zaufania traktują jako narzędzia wspierania organizacji w pozyskiwaniu informacji, na podstawie których można ocenić rzetelność partnera. Wśród nich autorzy ci wskazują: podejmowanie ryzyka, sprawiedliwe postępowanie, komunikowanie się, wewnętrzną adaptację [Das, Teng 1998, s. 503].

Kształtowanie zaufania przez podejmowanie ryzyka jest skutecznym mechanizmem, gdyż zaufanie i ryzyko są wzajemnie uzupełniającymi się kategoriami. Podejmując ryzyko działalności w aliansie, organizacje muszą darzyć siebie wzajemnie choć minimalnym zaufaniem. Wówczas uruchamia się zasada „ufam ci, bo ty mi zaufałeś”. Budowanie zaufania w drodze sprawiedliwego postępowania polega na uzyskiwaniu korzyści z porozumienia proporcjonalnych do wniesionych, w postaci zasobów materialnych i niematerialnych, wkładów. Podnoszenie



Rys. 5. Relacje między zaufaniem, kontrolą a ryzykiem w strukturach sieciowych
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Das, Teng 2001, s. 257].

poziomu zaufania poprzez komunikowanie się jest skuteczną techniką, gdyż otwarte i nieograniczone przekazywanie informacji jest dowodem wysokiego poziomu zaufania. Ponadto sprawna komunikacja umożliwia stałe diagnozowanie rzetelności sojuszników i stanowi podłoże interakcji, dzięki którym pracownicy aplikują wzajemne normy i wartości. Wewnętrzna adaptacja zaś przyczynia się do wytworzenia wysokiego poziomu zaufania, gdyż sprowadza się do dostosowywania się kultur organizacyjnych wszystkich partnerów [Das, Teng 1998, s. 504–505].

4. Budowanie jakości relacji

Kształtowanie zaufania staje się więc jednym z nadrzędnych zadań stojących przed organizacjami funkcjonującymi lub planującymi kooperację w strukturach sieciowych. Zaufanie jest budulcem kapitału społecznego pozwalającego przedsiębiorstwom na łatwiejsze wchodzenie w relacje, wymianę wiedzy i prowadzenie interesów [Fazlagić 2004, s. 5]. Co znamienne, stanowi również podstawowy parametr kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa, który z kolei, determinując powiązania firmy, kształtuje jej poziom kapitału intelektualnego. Stąd pożądane z punktu widzenia uczestnika konstelacji jest posiadanie umiejętności generowania „jakości relacji”¹ charakteryzującej zakres, w jakim partnerzy czują się swobodnie i ufają sobie, podejmując współpracę, która wyznaczana jest przez: kompetentność

¹ Jakość relacji jest terminem szerszym od zaufania, lecz z niego wyrasta i na nim się zasadza. Zawiera dodatkowe elementy w postaci dopasowania kultur organizacyjnych czy stylów podejmowania decyzji.

partnerów, lojalność (jako wypadkową szczerości i prawdomówności), dobre intencje sojuszników, sprawiedliwość i bezstronność oraz prawość [Argandoña 1999, s. 222]. „Jakość relacji” zatem powinna być postrzegana jako istotna cecha efektywnego porozumienia o charakterze sieci, gdyż atrybut ten:

- umożliwia wprowadzenie zaufania jako ważnego elementu uzupełniającego inne narzędzia zarządzania i kontroli sojuszu,
- wspiera rozwój współpracy poza zakres objęty umową aliansu, co może prowadzić do podejmowania przedsięwzięć podnoszących wartość porozumienia,
- przyczynia się do rozwiązywania konfliktów i sporów będących normalnym rezultatem funkcjonowania w kooperacji,
- przyspiesza działania, które są konieczne z punktu widzenia szybkich zmian w konkurencyjnym otoczeniu aliansu [Ariño, Torre, Smith Ring 2001, s. 123].

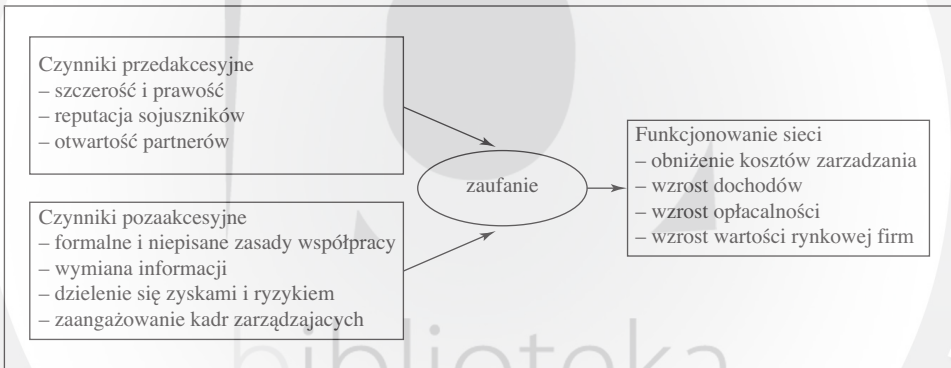
Tabela 4. Elementy jakości relacji w kooperacji

Składowe jakości relacji	Charakterystyka i determinanty
Warunki wstępne	
Cechy demograficzne i formalne	Co można wywnioskować z takich cech partnera, jak: powiązania formalne, pozycja konkurencyjna, posiadane certyfikaty, uwarunkowania demograficzne, kraj pochodzenia?
Reputacja	Jaką reputację w prasie fachowej i opinii innych firm posiada koalicjant?
Wcześniejsze doświadczenia	Jakie są wcześniejsze doświadczenia ze wzajemnej współpracy?
Proces negocjacji	Jaki jest poziom wzajemnego zaufania ukształtowanego poprzez negocjacje poprzedzające zawarcie umowy?
Interakcje między partnerami	
Oczekiwania związane z przewidywanymi sytuacjami	Jakie są oczekiwania co do potencjalnych zachowań partnera w wypadku konkretnych działań wynikających z umowy porozumienia?
Zachowania kooperacyjne	Czy partner umożliwia obopólne zarządzanie siecią?
Przyczyny trudności	Jeżeli powstają trudności, to czy mają one przyczyny obiektywne, czy wynikają z oportunistycznych zachowań sojusznika
Wymiana informacji	Jak bardzo otwarci są partnerzy w stosunku do siebie i czy nie mają ukrytych motywów?
Uwarunkowania zewnętrzne	
Poziom branży	Czy są jakieś czynniki zewnętrzne na poziomie branży determinujące funkcjonowanie kooperacji?
Poziom sieci	Czy partner nie działa w innych związkach kształtujących uwarunkowania funkcjonowania naszej firmy?
Poziom indywidualny	Czy pracownicy firmy partnera nie działają w innych zależnościach wpływających na uwarunkowania funkcjonowania kooperacji?

Źródło: [Ariño, Torre, Smith Ring 2001, s. 113].

„Jakość relacji” tworzą (tabela 4):

- warunki wstępne, określające poziom zaufania przed pojęciem współpracy wynikający z charakterystyk partnerów, uwarunkowań funkcjonowania kooperacji, reputacji sojuszników dotyczącej uczciwej współpracy i wcześniejszych doświadczeń koalicjantów ze wspólnej działalności,
- proces negocjacji, poprzez który można zwiększyć poziom zaufania między partnerami, a sami koalicjanci mogą zdiagnozować zdolności organizacyjne, kompetencje techniczne, etyczność zachowań,
- doświadczenia związane z funkcjonowaniem sojuszników w sieci, które bezpośrednio kształtują opinie o zdolnościach partnerów i poziomie zaufania w aspekcie zewnętrznych wyzwań i wewnętrznych trudności, przed jakim stoi kooperacja,
- zachowanie partnerów poza porozumieniem, które bezpośrednio determinują poziom zaufania członków sojuszu [Ariño, Torre, Smith Ring 2001, s. 111–112].



Rys. 6. Determinanty i rezultaty wysokiego poziomu zaufania w sieci międzyorganizacyjnej

Źródło: [Determinants of Trust..., 2000, s. 34].

W konsekwencji, wszyscy aktorzy grona starają się wyznaczyć i stosować zasady umożliwiające budowanie wysokiej „jakości relacji”, owocującej efektywnością funkcjonowania sieci (rys. 6), a D.F. Jennings, K. Artz, L.M. Gillin oraz Ch. Christodoloy [Determinants of Trust..., 2000, s. 33–37] podają takie dyrektywy:

„1) demonstrowanie szczerłości i prawości bezpośrednio wpływa na budowanie zaufania w strukturze sieciowej,

2) dobra reputacja partnerów znajduje odzwierciedlenie we wzajemnym zaufaniu sojuszników,

3) stopień otwartości kooperantów determinuje stopień zaufania,

4) stworzenie zarówno formalnych, jak i nieformalnych reguł współpracy przyczynia się do kreowania zaufania w konstelacji,

5) budowanie systemów wymiany informacji kształtuje wysoki poziom zaufania w sojuszu,

6) wzajemne dzielenie się zyskami i ryzykiem determinuje wysoki poziom zaufania sieci,

7) dobre relacje między menedżerami sojuszniczych przedsiębiorstw stanowią podstawę zaufania w porozumieniu”.

Rozwój zaufania prowadzi do obniżenia kosztów funkcjonowania kooperacji. Tak generowana wysoka jakość współpracy przekłada się na tworzenie dużej „przewagi kooperacyjnej” poprzez:

- wzrost partycypacji uczestników poprzez związki kooperacyjne,
- umacnianie komunikacji w celu osiągnięcia i monitorowania zintegrowanych porozumień,
- dzielenie się informacjami w celu zbudowania synergii dającej przewagę konkurencyjną, niemożliwą do uzyskania bez partnerstwa,
- budowanie zaufania uczestników tak, aby ich partnerzy nie zachowywali się oportunistycznie [Krejner-Nowecka 2002, s. 141–142].

Literatura

- Argandoña A. [1999], *Sharing Out in Alliances: Trust and Ethics*, „Journal of Business Ethics” nr 21/2/3.
- Ariño A., de la Torre J., Smith Ring P. [2001], *Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances*, „California Management Review”, nr 44/1.
- BarNir A., Smith K.A. [2002], *Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks*, „Journal of Small Business Management”, nr 40/3.
- Bratnicki M., Kordel P. [2002], *Zaufanie a dialektyka procesu tworzenia strategii w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Cygler J. [2002], *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw* [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowski i M. Tracki, Difin, Warszawa.
- Determinants of Trust in Global Strategic Alliances: AMRAD and the Australian Bio-medical Industry* [2000], Jennings D.F., Artz K., Gillin L.M., Christodouloy Ch., „Competitiveness Review”, nr 10/1.
- Das T.K., Teng B-S. [1998], *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*, „Academy of Management Review”, nr 23/3.
- Das T.K., Teng B-S. [2001], *Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*, „Organization Studies”, nr 22/2.
- Dent G. [2002], *Lawyers and Trust in Business Alliances*, „The Business Lawyer”, nr 58/1.
- Fazlagić A. [2004], *Pomiar kapitału społecznego w budowie gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, „Problemy Jakości”, nr 1.
- Fukuyama F. [1997], *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław.

- Gliński B., Kuc B. R., Fołtyń H. [2000], *Menedżeryzm, strategie, zarządzanie*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.
- Głuszek E. [2002], *Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Gomes-Casseres B. [1994], *Group Versus Group: How Alliance Networks Compete*, „Harvard Business Review”, nr 4.
- Goold M., Campbell A. [2002], *Designing Effective Organizations. How to Create Structured Networks*, Jossey-Bass, A Wiley Company, San Francisco.
- Harari O. [2002], *The Trust Factor*, „Public Management”, September.
- Hatch Jo M. [2002], *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jarillo J.C. [1988], *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, nr 9/1.
- Kogut B. [2000], *The Network As Knowledge: Generative Rules And The Emergence of Structure*, „Strategic Management Journal”, nr 21/3.
- Krejner-Nowecka A. [2002], *Jakość partnerstwa a sukces outsourcing'u w przedsiębiorstwie* [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska i M. Trocki, Difin, Warszawa.
- Lewicki R.J., McAllister D.J., Bies R.J. [1998], *Trust and Distrust: New Relationships and Realities*, „Academy of Management Review”, nr 23/3.
- Łobos K. [2000], *Organizacja sieciowa* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Placet, Warszawa.
- Miles R.E., Snow Ch.C. [1986], *Organizations: New Concepts for New Forms*, „California Management Review” nr 3.
- Nieścior A. [1999a], *Zaufanie do organizacji a aktywność stron zainteresowanych. Uwagi na marginesie projektu norm ISO serii 9000:2000*, „Problemy Jakości”, nr 10.
- Nieścior A. [1999b], *Zaufanie w normach ISO serii 9000:2000*, „Problemy Jakości”, nr 9.
- Osterwalder D. [2001], *Risikofaktor Mitarbeiter zwischen Vertrauen und Sicherheit. Vertrauenskultur als präventives Sicherheitsmanagement*, „IO Management” nr 3.
- Parise S., Henderson J.C. [2001], *Knowledge Resource Exchange in Strategic Alliances*, „IBM Systems Journal”, nr 40/4.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. [2002], *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- Sztompka P. [2002], *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Network Organisations

The starting point for the deliberations in this article is the issue of the essence and attributes of a network organisation as one of the most frequently used contemporary forms of co-operation between enterprises. Next, the authors look at the theory of trust. They precisely describe the inter-organisational dimension of trust by presenting the differences between trust and distrust, and identify the relationships between trust, risk and control in agreements on network structure. The authors conclude by identifying high quality trust and presenting guidelines for its creation as a method for improving the effectiveness of a network organisation.