

Teoria i praktyka budowania zaufania międzyorganizacyjnego w zarządzaniu organizacją sieciową

Wstęp

Nie podejmując się próby przytaczania różnych poglądów na naturę zaufania, w stopniu jak najbardziej uogólnionym, można przyjąć interpretację za Illustrated Oxford Dictionary [Illustrated Oxford Dictionary, 1998, s. 893], że zaufaniu przypisujemy takie cechy, działania i relacje w kontaktach międzyludzkich, jak:

- ufność w pozytywne cechy osoby, albo też wiarę w prawdziwość oświadczeń,
- akceptowanie lub udzielanie kredytu, bez dokładnego rozpoznania poświadczeń,
- dawanie wiary czemuś, wierzenie oświadczeniom i wierzenie w prawdomówność,
- przepełnione ufnością oczekiwania,
- umiejętność wzbudzania zaufania, wierność, niezawodność, rzetelność, lojalność.

Do tych sformułowań dodajmy jeszcze kilka ważnych problemów, (czynników i uwarunkowań) charakteryzujących zawikłaność w praktycznej realizacji działań opartych na zaufaniu, które wydają się być znaczące w kontekście głównego nurtu prezentowanego artykułu:

- zaufanie powstaje i rozwija się w warunkach dobrowolności, niewymuszonej współpracy,
- zaistnienie zaufania wymaga co najmniej dwóch dopuszczalnych rozwiązań; pozytywnych i negatywnych, możliwości zysku, ale i ryzyka straty,
- różna może być istotność i natężenie zaufania, które dotyczą prawdopodobieństwa, z jakim mogą zostać zrealizowane oczekiwania co do wypełnienia zobowiązań przez drugą stronę,
- zaufanie pojawia się w warunkach akceptacji zachowań drugiej strony i zależności od tych zachowań.

* Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, zmokwa@wp.pl

- zaufanie jest z natury pojęciem pozytywnym [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2009, s. 20].

Tak rozumiane zaufanie rozpatrywać można na gruncie nauk biologicznych, teologicznych, filozoficznych, psychologicznych, socjologicznych, a coraz częściej także w nauce o zarządzaniu organizacjami. Szczególnego znaczenia, w aktualnych i przyszłych realiach gospodarczych, nabiera problem budowania zaufania w zależnościach międzyorganizacyjnych.

Celem opracowania jest ocena uwarunkowań decydujących o podjęciu międzyorganizacyjnej współpracy na zasadach partnerskich i nasilenia poszczególnych wymiarów zaufania. Formułowanie założeń klasyfikacji wymiarów zaufania oparto na studiach literatury przedmiotu. Badanie nasilenia omówionych wymiarów zaufania przeprowadzono wśród kadry menedżerskiej 14 przedsiębiorstw.

1. Wymiary zaufania międzyorganizacyjnego

Kontekst zaufania w zarządzania organizacjami ma dwie odmienne, ze względu na charakter, więzi organizacyjnych przestrzenie. Inne walory i zależności kształtują relacje budujące zaufanie wewnątrz organizacji, inne zaś między organizacjami. Zaufanie wewnątrz organizacji – w syntetycznym ujęciu – określają sformalizowane zasady hierarchii służbowej, w ramach wyodrębnionego pod względem formalno-prawnym podmiotu gospodarczego. Prawdą jest, że brak zaufania czy jego niski poziom, zastępowany wewnętrznymi przepisami, destabilizuje funkcjonowanie organizacji, lecz nie uniemożliwia. W relacjach między organizacjami, szczególnie tych, które w zamierzeniach mają tworzyć związki gospodarcze oparte o istotę sieciowości¹, zaufanie jest jednym z warunków brzegowych inicjujących tworzenie relacji międzyorganizacyjnych. Należy w tym miejscu przyjąć twierdzenie, że „skłonność do zaufania oddziałuje na poziom zaufania w sytuacjach nowych, niepewnych, wiążących się z podejmowaniem ryzyka” [Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, 2001, s. 159], o niskim poziomie strukturyzacji, a z taką sytuacją mamy do czynienia. Warunkuje to z kolei przekonanie,

¹ W niniejszym opracowaniu pojęcie sieci (sieci organizacji, partnerów) rozumiane jest jako grupa niezależnych pod względem formalno-prawnym podmiotów gospodarczych (dostawców i odbiorców), wzajemnie powiązanych relacjami partnerskiej współpracy, realizujących wspólny cel, koncentrujący się na zaspokojeniu potrzeb końcowego nabywcy.

że zaufanie musi być wkomponowane w ideę partnerstwa organizacji sieciowych. Oczywiście staje się zależność między nasileniem zaufania a skutecznością budowy i rozwoju zależności partnerskich, jeżeli wyróżnimy podstawowe niezbędne cechy tego typu organizacji. Można je rozpatrywać według dwóch kryteriów, poziomu partnerstwa oraz istoty sieciowości.

Według kryterium poziomu partnerstwa wyróżnimy cechy, w ramach których:

- decyzje w sprawie zasobów podejmowane są nie tylko integralnie przez strony transakcji, ale również kolektywnie przez współpracujące strony,
- przepływ zasobów między współpracującymi partnerami ma charakter powtarzalny, a nie doraźny,
- wzajemne oczekiwania współpracujących stron obejmują dłuższy horyzont czasowy,
- informacje dostępne stronom współpracy są znacznie obszerniejsze niż w przypadku koordynacji rynkowej,
- formą koordynacji działań między współpracującymi stronami są negocjacje i porozumienia a nie konkurencja.

Według kryterium istoty sieciowości wyróżnimy takie główne cechy, jak:

- podzielone cele,
- podzielone zadania,
- ujednoczone procedury projektowania i zarządzania procesami,
- wspólne systemy łączności w ramach sieci.

Należy zaznaczyć, że między tymi kryteriami istnieje bezpośrednia i warunkowa zależność. Skuteczność realizacji cech wynikających z partnerstwa wynika z poziomu integracji związków międzyorganizacyjnych², wymaga jednocześnie większego natężenia zaufania. Zaufanie wyznacza bowiem pozostałe parametry poziomu integracji łańcucha dostaw. Współdziałanie organizacji według wymienionych cech rodzi obawę przed dominacją, która może przejawiać się w wielu niekorzystnych relacjach, szczególnie zaś próbą przejęcia kluczowych kompetencji

² Poziom integracji związków międzyorganizacyjnych wyznacza poziom partnerstwa. Można wyróżnić cztery poziomy partnerstwa; poziom pierwszy – komunikowanie, poziom drugi – koordynacja, poziom trzeci – kooperacja, poziom czwarty – współdziałanie. Poziomom tym odpowiadają oczywiście konkretne charakterystyki [Mokwa, 2005, s. 119], które ze względu na objętość opracowania pominięto.

przez partnerów i skrajnie negatywnych skutków gospodarczych z tym faktem związanych.

Opisane sytuacje rodzą pytanie o główne uwarunkowania zaufania lub jego braku, które szczególnie wpływają na podjęcie decyzji o przystąpieniu do sieci organizacji. Zanim podejmiemy próbę weryfikacji tych uwarunkowań – na przykładzie autorskich badań – prześledźmy wybrane uogólnienia wyróżniania kategorii/wymiarów zaufania, opierając się na literaturze przedmiotu. Do badań wybrano dwie grupy poglądów zawarte w dwóch pozycjach [Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, 2001, s. 148-165] oraz [Hopej, 2004, s. 164-166]. Analiza treści poglądów na badany problem skłoniła autora referatu do wydzielenia pięciu wymiarów, które kształtują zaufanie w opisanych związkach międzyorganizacyjnych:

1. Zaufanie społeczne, oparte na akceptowaniu norm etycznych, na wartościach duchowych związanych z wiarą lub normach zachowania przyjętych w danej profesji. Przytaczane są także badania F. Fukuyamy, który zaufanie społeczne wywodzi z cech kulturowych społeczeństw budujących dobrobyt. Zakłada się, że członków danej społeczności cechuje uczciwe i oparte na współpracy zachowanie.
2. Zaufanie kalkulacyjne, oparte na praktycznym przekonaniu, że wspólna realizacja przedsięwzięć gospodarczych przyniesie dodatkowe korzyści. Oparte jest na pragmatycznej zasadzie czystego biznesu. Zakłada się jednak ryzyko ponoszenia dodatkowych kosztów w pierwszym etapie współpracy, np. konieczność doinwestowania niektórych procesów gospodarczych na poziomie wymaganym w sieci.
3. Zaufanie instytucjonalne, gdzie akcentuje się formalne regulacje. Bezpieczeństwo współpracy buduje się na zabezpieczeniach strukturalnych w postaci gwarancji, umów, określenia reguł komunikacji oraz innych zabezpieczeń formalnych. Czytelne reguły współpracy co do zadań, uprawnień i odpowiedzialności, zmieniają myślenie o otoczeniu konkurencyjnym jako przestrzeni rozszerzonej organizacji. W przypadku decyzji o podjęciu współpracy będzie to formalna kontrola przeszłości w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej.
4. Zaufanie percepcyjne oparte jest na postrzeganiu wzajemnych zachowań, sposobów postępowania. Może być oparte na informacjach

zasięgniętych z otoczenia konkurencyjnego, jak postrzegają kadre zarządzającą inni kontrahenci, lub osobistych odczuć, po wstępnych spotkaniach budujących wizję przyszłej współpracy.

5. Zaufanie kumulacyjne oparte jest na wzajemnej wiedzy. Jest procesem zdobywania wiedzy oraz gromadzenia doświadczeń o zasadach i regułach tworzenia i funkcjonowania sieci. W świadomości partnerów powinno ugruntować się nowe myślenie o regułach i strategicznych kierunkach budowania przewagi konkurencyjnej, opartych na związkach międzyorganizacyjnych.

Prezentowane wymiary budowania zaufania międzyorganizacyjnego nie określają poziomu nasilenia czynników warunkujących konstrukcję omawianych kategorii zaufania. Należy jednak zauważyć, że prezentowane wymiary scharakteryzowano w oparciu o badania naukowców funkcjonujących w odmiennych realiach społeczno-gospodarczych, o odmiennej tradycji budowania zależności gospodarczych w realiach wolnego rynku. W Polsce transformacja systemowa w gospodarce, uruchomiona po 1989 roku, wymaga wielu lat przemian, także w budowaniu zaufania społeczeństwa do tych zmian. Niski poziom zaufania społecznego i długi horyzont czasowy jego budowania, co potwierdzają systematycznie prowadzone badania CBOS [Soboń-Smyk, 2010] dotyczy także tworzenia związków międzyorganizacyjnych. Z badań tych między innymi wynika, że 42% respondentów uważa związki partnerskie w biznesie jako nieudane. Pozytywną opinię o związkach partnerskich wyraża 34% badanych, z tendencją wzrostową (w 2002 r. odsetek odpowiedzi pozytywnych wynosił 24%).

Wspomniane uwarunkowania będą miały zapewne wpływ na czynniki decydujące o podjęciu międzyorganizacyjnej współpracy na zasadach partnerskich i nasileniu poszczególnych wymiarów.

2. Diagnoza wyników badań

W punkcie tym podjęto próbę kwalifikacji czynników (wartości) zaufania według źródeł (wymiarów), będących niezbędnymi, wejściowymi warunkami, jakie muszą być spełnione lub które ograniczają, zdaniem respondentów, możliwość tworzenia związków międzyorganizacyjnych. Diagnozę oparto o wyniki sformułowanych, indywidualnych opinii kadry menedżerskiej studium podyplomowego „szkoła menedżerów”, po zakończeniu cyklu zajęć z bloku tematycznego „Zarządzanie organizacją sieciową”.

Badania miały charakter pilotażowy, stąd też autor pomija problem reprezentatywności próby. Zróznicowanie organizacji, które reprezentowali słuchacze, było bardzo duże. Wielu z nich nie utożsamiało działalności swoich firm z możliwością tworzenia organizacji sieciowych. Dotyczyło to szczególnie pracowników, urzędów miejskich, szkolnictwa, banków, kancelarii prawnych, osób nie zatrudnionych. W rezultacie do analizy przyjęto wypowiedzi 14 osób (aktualnie zatrudnionej kadry menedżerskiej), które reprezentowały cztery branże: budowlaną, produkcyjną, TSL oraz handel i usługi. Postawiony problem został zawarty w pytaniu, "jakie konieczne wartości budzące zaufanie powinien posiadać przyszły partner?". Wyniki wypowiedzi uszeregowane według największego nasilenia zaprezentowano w tabelicy 1.

Tabela 1. Wejściowe wartości zaufania do organizacji sieciowej

Lp.	Wyszczególnienie	Ilość odpowiedzi	Udział w %, 97 odpowiedzi – 100%	Udział w %, 14 osób – 100%
1.	Pozytywny wizerunek (też jako wiarygodny), uczciwość w biznesie, opinia klientów „godny zaufania”	12	12,3	85,7
2.	Wspólne/zbieżne cele współpracy	10	10,3	71,4
3.	Wypracowane kanały komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, łatwość komunikacji	10	10,3	71,4
4.	Wiarygodność – udokumentowana/sprawdzona przeszłość w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej (referencje, KRS, nie zaleganie z podatkami, inne)	10	10,3	71,4
5.	Wiodąca/ugruntowana pozycja na rynku, doświadczenie na rynku, umiejętności, doświadczenie zawodowe	9	9,3	64,3
6.	Duży potencjał (korporacyjny, intelektualny, technologiczny, rynkowy)	9	9,3	64,3
7.	Niewielki stopień uzależnienia, obawa przed monopolem	8	8,2	57,1

8.	Tradycja w sensie podobnych wartości (misja, cel)	6	6,2	42,9
9.	Elastyczny, otwarty na zmiany, chęć dostosowywania się do wspólnych działań, komunikatywny	5	5,2	35,7
10.	Nie może być konkurencyjny i mieć lepszych relacji z moimi konkurentami	4	4,1	28,6
11.	Komplementarność branż, usług	3	3,1	21,4
12.	Dążenie do integracji systemów informacyjnych	3	3,1	21,4
13.	Chęć współpracy, dostępny – nie unikający kontaktów	2	2,1	14,3
14.	Pomocny, prewencyjny w rozwiązywaniu wspólnych problemów	2	2,1	14,3
15.	Jako przejaw dobrej woli niektóre działania powinny być realizowane bezinteresownie (cechy społecznika)	2	2,1	14,3
16.	Wzajemne poznanie się kadry kierowniczej przyszłych partnerów	1	1,0	7,1
17.	Podobny udział w rynku jako podstawa partnerstwa	1	1,0	7,1
18.	łącznie ilość odpowiedzi	97	100,0	x

Źródło: Opracowanie własne.

Wstępny ogląd zaprezentowanych danych świadczy o relatywnie dużej ilości i różnorodności wymienionych czynników, determinujących przystąpienie do organizacji sieciowej. W swoich wypowiedziach menedżerowie wymieniali od 11 do 24 czynników. Część z wymienionych czynników, ze względu na podobieństwo, zostało zakwalifikowane do wspólnych grup.

Dokonując analizy i oceny wyróżnionych wartości przyszłego partnera, można wygenerować kilka syntetycznych kryteriów (grup czynników) oceniających. Pierwsze kryterium wyznaczone jest przez warunki brzegowe, determinujące w ogóle możliwość współpracy, gdzie wejść do grupy:

- wiarygodności formalnej, oraz
- wiarygodności biznesowej.

Wiarygodność formalna akcentowana jest przez 71% respondentów i wymaga konieczności udokumentowania, sprawdzenia przeszłości w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, jak referencje, KRS czy nie zaleganie z podatkami. Wynika z obawy o powodzenie przyszłej współpracy do partnerów o niskiej wiarygodności gospodarczej (niesolidnych i niewypłacalnych). Wiarygodność biznesowa – w grupie warunków brzegowych – odzwierciedla obawy przed partnerem, którego potencjał gospodarczy jest zbyt duży i budzi obawy przed monopolem. Aspekt ten przejawia się także w wypowiedziach, które wykluczają konkurencyjność i fakt posiadania lepszych relacji z konkurentami (57%). Skłania to niektórych menedżerów do opinii, że w pierwszym okresie współpracy powinniśmy dążyć do stanu, który jest określany jako niewielki stopień uzależnienia od partnera³.

Mocno akcentowana jest grupa czynników, określająca biznesową atrakcyjność partnera, jako walor inicjujący podjęcie wspólnych przedsięwzięć i warunkujący trwanie i rozwój współpracy. W grupie tej można wyróżnić czynniki:

- twarde, wynikające z pozycji partnera,
- miękkie, mieszczące się w określeniu „przyjazny partner”.

Pierwsza grupa czynników została ujęta w dwóch wydzielonych wierszach (nr 5 i 6), gdzie respondenci zaliczają odpowiednio: wiodącą, ugruntowaną pozycję i doświadczenie na rynku, a także doświadczenie zawodowe (64%) oraz potencjał; korporacyjny, intelektualny technologiczny i rynkowy (64%). Zestawiając ze sobą obawy zawarte w grupie pierwszej czynników, z wiarygodnością biznesową i oczekiwaniami co do biznesowej atrakcyjności partnera odnosi się wrażenie o wzajemnie sprzecznych oczekiwaniach. Należy jednak podkreślić, że najczęściej eksponowanym czynnikiem (nr 1 w tabeli) jest stawiany warunek pozytywnego wizerunku przyszłego partnera, uczciwego w biznesie, który zbudował wśród klientów opinię „godnego zaufania”. Czynnikiem ten wyeksponowało 12 menedżerów z 14 diagnozowanych (86%). Spełnienie tego warunku co najmniej ogranicza przyszłe obawy o praktyki monopolistyczne. Czynniki mieszczące się w grupie „przyjazny partner” są bardziej zróżnicowane. Respondenci oczekują od przyszłego partnera między innymi: elastyczności w kontaktach, otwartości na zmiany, dostosowywania się do wspólnych działań, prewencyjnego rozwiązywania wspólnych problemów.

³ Stan taki potwierdzają inne badania autora [Mokwa, 2010].

Osobną grupę stanowią czynniki, które w punkcie 2 artykułu, wyróżniliśmy jako podstawowe, niezbędne cechy organizacji sieciowych, rozpatrywane według dwóch kryteriów: poziomu partnerstwa oraz istoty sieciowości. Oparcie chęci tworzenia organizacji sieciowej na tradycji, podobnych wartościach (43%) oraz wspólnych, zbieżnych celach (71%) stanowi istotny element warunkujący budowanie więzi międzyorganizacyjnych. Można sądzić, że problem ten ma szerszy aspekt, wynikający z negatywnych skutków niskiego zaufania społecznego w warunkach polskiej rzeczywistości. Do tej grupy zakwalifikujemy także stawiane postulaty integracji systemów informacyjnych, a także szerzej rozumiane jako konieczność wypracowania wspólnych kanałów komunikacji. Wypowiedzi te świadczą także o konieczności formalizacji procedur, które jednoznacznie zobowiązują partnerów do prawidłowej ich realizacji, ułatwiając koordynację i kontrolę wspólnych uzgodnień. W kontekście cech organizacji sieciowych, opartych na wzajemnej koordynacji działań, lecz nadbudowanych na więziach społecznych, koordynację należy interpretować jako społeczny proces uzgadniania celów.

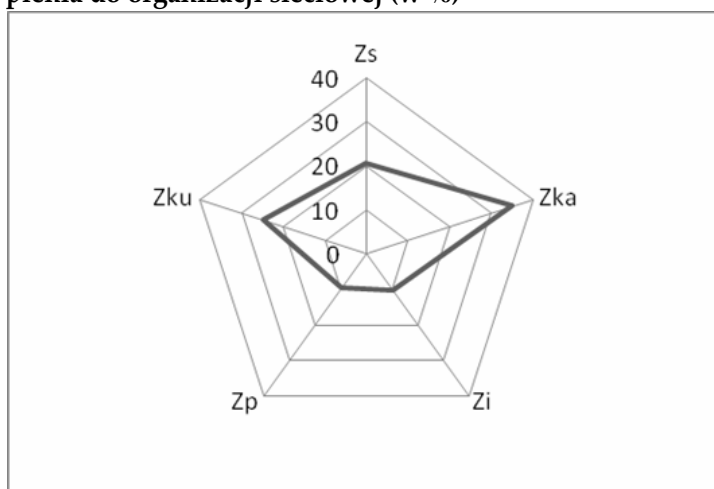
3. Nasilenie wymiarów zaufania międzyorganizacyjnego jako cel badań

Na podstawie oceny struktury czynników zaufania międzyorganizacyjnego w budowaniu przyszłych organizacji sieciowych oraz analizy ich treści merytorycznej w odniesieniu do zaprezentowanych wymiarów, podjęto próbę ustalenia udziału czynników w wzmiankowanych wymiarach. Zadanie trafnego kwalifikowania, zapisanych w tablicy czynników, utrudniał fakt swobodnego formułowania wypowiedzi przez respondentów. Odbiegają one często od sformułowań zawartych w charakterystyce wymiarów. Autor dokonał jednak obiektywnej próby takiej kwalifikacji, odnosząc część sformułowań do opisanych w części teoretycznej charakterystyk, część natomiast oparta została o sformułowane cechy stawiane organizacjom sieciowym, które to cechy stanowią istotny udział w wypowiedziach respondentów. Nasilenie omawianych wymiarów przedstawiono na rysunku 1.

Największy udział stanowi zaufanie kalkulacyjne (35% wypowiedzi). Do tego wymiaru zakwalifikowano czynniki tak pozytywne, jak i obawy, o podłożu czystego biznesu, dających potencjalną możliwość funkcjonowania w nowych warunkach i podnoszenia poziomu konkurencyjności. Zaliczono tu takie stwierdzenia, jak: chęć wchodzenia w re-

lacje partnerskie z wiodącymi, ugruntowanymi na rynku, firmami, o dużym potencjale gospodarczym, dającym możliwość rozwoju nowych produktów. Z drugiej zaś strony stawiano wymogi, jako obawę przed monopolem, zbytnim uzależnieniem gospodarczym czy lepszymi relacjami z konkurentami. Drugi wymiar tworzy zaufanie kumulacyjne, którego udział we wszystkich pięciu wymiarach wynosi 25%. Wymiar ten autor oparł o wiedzę, jaką respondenci mają o regułach i strategicznych kierunkach tworzenia i funkcjonowania sieci. Niewątpliwie konieczność tworzenia wspólnych strategii czy zbieżnych celów, dążenie do integracji systemów informacyjnych czy wypracowanie reguł komunikacji wewnętrznej i międzyorganizacyjnej, do takich cech funkcjonowania organizacji sieciowych należy.

Rysunek 1. Nasilenie wymiarów zaufania jako warunek tworzenia przystąpienia do organizacji sieciowej (w %)



Legenda: Zka – zaufanie kalkulacyjne, Zku – zaufanie kumulacyjne, Zs – zaufanie społeczne, Zi – zaufanie instytucjonalne, Zp – zaufanie percepcyjne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych tablicy 1.

Zaufanie instytucjonalne nie w pełni mogło być zdiagnozowane na etapie poprzedzającym współpracę. Formalne regulacje zawarte w opisie tego wymiaru w dużej mierze dotyczą okresu trwania współpracy. Na etapie decyzji o przyszłej współpracy miarą zaufania były informacje o przeszłości gospodarczej przyszłego partnera, w tym referencje, analiza KRS, kondycja finansowa. Mimo że udział tego wymiaru oceniono na poziomie 10%, to w decyzji o wyborze, jak wcześniej w ocenie czynników napisano,

może być progiem brzegowym, odrzucającym na wstępie przyszłego partnera.

Omówione trzy wymiary są przejawem biznesowego, pragmatycznego podejścia respondentów do budowania przyszłych organizacji sieciowych. Zaufanie społeczne, jak już podkreślono, oparte jest o normy etyczne i cechuje daną społeczność uczciwe, oparte na współpracy, zaufanie. W kontekście diagnozowanego problemu nie powiemy, że ono takie jest (udział zaufania społecznego wynosi 21%), ale, że na tym poziomie są oczekiwania co pozytywnych cech przyszłego partnera. Świadczy o tym pierwsza pozycja jednego tylko czynnika, pozytywnego wizerunku, a więc uczciwego i wiarygodnego w biznesie, „godnego zaufania”. Zaufanie percepcyjne w opinii respondentów uzyskało najniższe notowania (9%). Należy jednak podkreślić, że w niektórych założeniach, jako zbieżne z zaufaniem społecznym może je wzmocnić lub osłabić. Zaliczono do tego wymiaru takie oczekiwane walory, jak: elastyczność i otwartość w działaniu, chęć dostosowania się do wspólnych działań czy komunikatywność. Praktyka wskazuje, w tym doświadczenie autora, że zaufanie społeczne i percepcyjne, tak często niemierzalne, jest często ostatecznym argumentem o decyzji przystąpienia lub zniechęcenia do przyszłej współpracy partnerskiej.

Zakończenie

Budowanie zaufania międzyorganizacyjnego jest procesem bardzo złożonym, ze względu na społeczne i gospodarcze uwarunkowania trudnym do jednoznacznej interpretacji i wnioskowania. W referacie podjęto próbę identyfikacji głównych uwarunkowań zaufania lub jego braku, które szczególnie wpływają na podjęcie decyzji o przystąpieniu do sieci organizacji. Jako punkt odniesienia przyjęto, interpretowane w literaturze przedmiotu, grupy czynników oceniających, określanych jako wymiary zaufania, które poddano wartościowaniu na podstawie przeprowadzonych badań. Analiza wyników przeprowadzonych badań prowadzi nas do kilku uogólnień. Wymiary kalkulacyjny, kumulacyjny i instytucjonalny decydują o przyszłych decyzjach przystąpienia do organizacji sieciowej (70% opinii). Wymiary te, ze względu na merytoryczną treść czynników w nich zawartych, są przejawem pragmatycznego, biznesowego podejścia do budowania przyszłych relacji partnerskich. Wymiar społeczny i percepcyjny akcentuje szeroką gamę warunków mieszczących się w problemie norm etycznych i uczciwości bizne-

sowej. Mimo że ich udział w opiniach respondentów wynosi jedynie 30%, są one często, co potwierdzano w dyskusji nad wynikami wypowiedzi, ostatecznym argumentem o decyzji przystąpienia lub zniechęcenia do przyszłej współpracy partnerskiej.

Literatura

1. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zrządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie koncepcje, narzędzia, zastosowanie*, Oficyna Walters Kluwer business, Kraków.
2. *Illustrated Oxford Dictionary* (1998), Oxford University Press, s. 893.
3. Mokwa Z. (2005), *Uczestnictwo w łańcuchu podaży sieci przedsiębiorstw zintegrowanych poziomo źródłem przewagi konkurencyjnej*, w: *Sukces organizacji – strategie i innowacje*, Rybicki J. (red.), Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG nr 4, Sopot.
4. Mokwa Z. (2010), *Stan aktualny i możliwości rozwoju zarządzania łańcuchem dostaw (wyniki badań ankietowych)* w: *Problemy zarządzania strategicznego wobec przemian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw*, Stankiewicz J. (red.), Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
5. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny* (2001), w: *Potencjał zaufania w zarządzaniu kapitałem intelektualnym*, Bratnicki M., Strużyna J. (red.), Katowice.

Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki badań nasilenia wymiarów zaufania międzyorganizacyjnego. Podjęto próbę identyfikacji głównych uwarunkowań zaufania lub jego braku, które szczególnie wpływają na podjęcie decyzji o przystąpieniu do sieci organizacji.

Słowa kluczowe

zaufanie międzyorganizacyjne, organizacja sieciowa, wymiary zaufania

Theory and practice of building interorganizational trust in the management of a network organization (Summary)

The paper presents the results of the severity of the dimensions trust of the Inter-network. It attempts to identify the main determinants of trust or lack of it, which particularly affect the decision to join the organization's network.

Keywords

Inter-Organizational Trust, organization network, the dimensions of trust