

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results).....	102
Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard)	148
Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation)	175
Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult)	199
Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers)	205
Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept)	216
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results)	229
Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms)	264
Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes)	313
Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks)	360
Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoksy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust)	386
Czesław Mesjasz: Paradoksy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management)	397
Konrad Niziołek: Paradoks genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox)	419
Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems)	430
Michał Nowicki: Paradoks lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects)	468
Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)	483
Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model)	508
Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis)	519

Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirować do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Karolina Mazur

Uniwersytet Zielonogórski
e-mail: k.mazur@wez.uz.zgora.pl

Zdzisław Kulczyk

WPPHU „AXA”
e-mail: zdzislaw.kulczyk@gmail.com

PARADOKSY ZAUFANIA MIĘDZYORGANIZACYJNEGO

THE PARADOXES OF INTERORGANIZATIONAL TRUST

DOI: 10.15611/pn.2016.421.32

Streszczenie: W artykule przedstawiono wyniki systematycznego przeglądu literatury dotyczącej problemu zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych. Przedmiotem analizy było 66 artykułów pełnotekstowych o charakterze naukowym dotyczących zaufania międzyorganizacyjnego i jego następników (*outcomes*). W wyniku analizy artykułów wyodrębniono cztery potencjalne typy paradoksów zaufania międzyorganizacyjnego: paradoks zaufanie-opportunizm w klasycznej formie, paradoks zaufanie-opportunizm w ujęciu teorii gier, paradoks osadzenia oraz paradoks asymetrii zaufania w relacjach międzykulturowych. Po dokonaniu analizy autorzy uznali, że wprawdzie opisywane koncepcje poważnie różnią się od siebie, ale raczej w zakresie podejścia do tego samego problemu – ufać-nie ufać, rozpatrywanego z różnych punktów widzenia.

Słowa kluczowe: zaufanie, relacje międzyorganizacyjne, paradoks zaufanie-opportunizm, dylemat więźnia, paradoks osadzenia, asymetria zaufania.

Summary: This paper presents the initial results of our systematic review of 66 studies. The analysis included articles from electronic databases. The articles concentrated on interorganizational trust and its outcomes. Four types of potential interorganizational trust paradoxes were distinguished: classic form of trust-opportunism paradox, the paradox of trust-opportunism from the view of game theory, paradox of embeddedness and the paradox of asymmetry of trust. The analysis has not given any crucial solution but only a suggestion that there are no different types of paradoxes, instead there is only one paradox: trust-opportunism which can be analyzed from different points of view.

Keywords: trust, interorganizational relationships, trust-opportunism paradox, prisoner dilemma, paradox of embeddedness, trust asymmetry.

1. Wstęp

Relacje międzyorganizacyjne stanowią obiekt zainteresowania wielu naukowców i są kluczowe w wielu koncepcjach naukowych. Dzisiaj jest mowa zarówno o relacyjnej przewadze konkurencyjnej, jak i o relacyjnym kapitale. Różnorodność ujęć koncentrujących się na relacjach międzyorganizacyjnych jest znaczna. Podejścia te zaczynają się od ujęć behawioralnych, które objaśniają istotę relacji i jej uwarunkowania społeczne oraz indywidualne, a kończą na elementach teorii gier w ekonomii. Jednym z problemów, który pojawia się w całym przeglądzie podejść, jest problem zaufania międzyorganizacyjnego. Wzrastający i znacznie rozwinięty w ostatnich latach dorobek w tej dziedzinie skutkuje powstaniem niejednoznaczności w postaci określonych paradoksów zaufania. W literaturze zwykle podawane są dwa typowe paradoksy zaufania w kontekście relacji międzyorganizacyjnych: paradoks zaufanie-oportunizm i paradoks osadzenia. Te dwa typy paradoksów są wyodrębnione i nazwane, jednakże w literaturze pojawia się jeszcze jeden paradoks, który nie został nazwany w ten sposób. Dotyczy on kontekstu kulturowego i inwestycji w formalizację relacji. W niniejszym artykule zostanie przeprowadzona analiza tychże koncepcji oraz ich poszczególnych odmian. Celem tej analizy jest ustalenie, czy w rzeczywistości istnieją paradoksy zaufania międzyorganizacyjnego, czy jest to tylko jeden paradoks analizowany z różnych punktów widzenia. Analiza zostanie przeprowadzona na podstawie systematycznego przeglądu literatury, którym objęto 66 artykułów. Ze względu na ograniczenia edytorskie zamieszczono jedynie najważniejsze informacje i pozycje literaturowe.

2. Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych

Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych jest terminem niejednoznacznym. Wprawdzie piśmiennictwo jest w tym przypadku bardzo szerokie, jednakże sama definicja zaufania międzyorganizacyjnego nie jest jednoznaczna. W celu określenia definicji zaufania, przeprowadzono systematyczny przegląd literatury [Czakon 2015] w oparciu o bazy czasopism EBSCO, PROQUEST, ELSEVIER, Wiley & Son, EMERALD, JSTOR. Artykuły wyłaniano na podstawie słów kluczowych: „interorganizational trust” lub „trust” i „interorganizational relationships” lub „trust” i „alliances”. Poszukiwania zostały ograniczone do artykułów anglojęzycznych, pełnotekstowych i naukowych. Po wyeliminowaniu artykułów dublujących się uzyskano 132 artykuły, które dotyczyły problemu zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych. Ze zgromadzonego zbioru wyłączono artykuły o charakterze opisowej narracji lub o niejasno sformułowanych założeniach badawczych. W zbiorze pozostały artykuły, które zawierały hipotezy, pytania badawcze lub twierdzenia (*propositions*) będące wynikiem wnikliwej analizy literatury. Po tym zabiegu pozostało 89 artykułów, które zostały poddane dalszemu procesowi eliminacji.

Badania literatury były prowadzone w celu rozwiązania wstępnie założonego problemu relacji pomiędzy zaufaniem międzyorganizacyjnym a efektywnością partnerów, dlatego na następnym etapie wyłączono te artykuły, które mimo odpowiednich oznaczeń w słowach kluczowych, nie dotyczyły zaufania międzyorganizacyjnego ani zaufania w przypadku relacji międzyorganizacyjnych. Dodatkowo wyłączono wszystkie te artykuły, które nie zawierały odniesienia do wskaźników efektywnościowych zarówno w odniesieniu do relacji, jak i do podmiotu lub osoby indywidualnej. Ponieważ autorzy zamierzają umieścić swoje rozważania w nurcie instytucjonalnym, zastosowano ograniczenie w zakresie ujęć typowo behawioralnych. Dlatego wyłączono artykuły, w których badano lub analizowano „antecedents of trust”, czyli poprzedniki zaufania. Po tych zabiegach pozostało 66 artykułów, które zostały poddane dalszej analizie. W artykułach tych znaleziono szereg typów zaufania i odpowiednie definicje, których opis mógłby stanowić treść odrębnego artykułu lub nawet szerszego opracowania. Wśród tych artykułów zidentyfikowano te, w których zaufanie międzyorganizacyjne zostało zdefiniowane. W 36 przypadkach definicja ta dotyczyła zaufania międzyorganizacyjnego (instytucjonalnego), natomiast w 7 przypadkach dotyczyła ona zaufania interpersonalnego w relacjach międzyorganizacyjnych. Po szczegółowym przeanalizowaniu artykułów i wyeliminowaniu tych, w którym brakowało definicji lub w których definicje były niejednoznaczne, uzyskano wyniki przedstawione w tabeli 1. Przedstawiono te definicje, które pojawiały się najczęściej w analizowanych artykułach.

Tabela 1. Definicje zaufania międzyorganizacyjnego

Liczba wsk.	Autorzy	Definicja angielskojęzyczna	Definicja polskojęzyczna
1	2	3	4
12	[Mayer i in. 1995, s. 712]	Willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.	Sklonność jednej strony do bycia podatną na działania drugiej strony oparte na oczekiwaniu, że będzie ona wykonywała określone działanie ważne dla strony ufającej, niezależnie od zdolności do monitorowania lub kontrolowania tej strony.
7	[Morgan, Hunt 1994, s. 23]	Trust is „when one party has confidence in the exchange partner’s reliability and integrity”.	Zaufanie ma miejsce „kiedy jedna strona ma pewność w zakresie niezawodności i uczciwości partnera w procesie wymiany”.
7	[Rousseau i in. 1998, s. 395]	„Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another”.	„Zaufanie jest stanem psychologicznym zawierającym intencję do akceptacji słabych punktów opartym na pozytywnych oczekiwaniach intencji lub zachowań innych osób”.

1	2	3	4
7	[Zaheer i in. 1998, s. 142]	„interpersonal trust is the trust placed by the individual boundary spanner in her individual opposite member. The term interorganizational trust is defined as the extent of trust placed in the partner organization by the members of a focal organization”.	„interpersonalne zaufanie jest zaufaniem umiejscowionym przez partnera/osobę w indywidualnym partnerze z drugiej strony. Pojęcie zaufanie międzyorganizacyjne jest zdefiniowane jako zakres zaufania ulokowany w organizacji partnera przez członka organizacji (z punktu widzenia którego prowadzona jest analiza)”.
5	[Ring, Van de Ven 1992, s. 93]	„confidence in the goodwill” of an exchange partner	„przekonanie o dobrej woli” partnera w procesie wymiany

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy definicji, w niniejszym opracowaniu przyjęto definicję ujmującą zaufanie międzyorganizacyjne jako przekonanie o dobrej woli partnera w procesie wymiany wynikającej z pewności w zakresie jego niezawodności i uczciwości.

3. Klasyczne ujęcie paradoksu zaufanie–oportunizm

W ramach rozważań dotyczących relacji międzyorganizacyjnych w sposób wyraźny można zaobserwować paradoks zaufanie–oportunizm, który może być uproszczony do stwierdzenia, że warto partnerom ufać, o ile to nie zaszkodzi interesom którejkolwiek ze stron. Aby objaśnić istotę paradoksu, warto zdefiniować istotę oportunistów w kontekście relacji międzyorganizacyjnych.

Podstawowa definicja oportunistów stosowana przy aliansach, pochodzi od O.E. Williamsona. Ma ona pięć głównych składników: zachowanie oportunistyczne, motyw (świadome, a nie przypadkowe działanie), realizowanie lub poszukiwanie własnego interesu podstępem, oszustwo, zyski kosztem innych. W kontekście strategicznych aliansów oportunistyczne zachowanie obejmuje m.in: łamanie obietnic, zaniechanie dzielenia się zasobami w sposób zawarty w umowie, wprowadzanie w błąd, czyli asymetrię informacyjną [Muris 1981; Williamson 1975, 1993a]. Najkrótsza definicja oportunistów pochodzi od O.E. Williamsona [1975, s. 6], według której oportunistami to podstępne poszukiwanie własnego interesu.

Podobnie jak zaufanie, oportunistami może być poddany kategoryzacji. Ze względu na: czasowość lub celowość wprowadzenia w błąd podczas trwania określonych etapów relacji międzyorganizacyjnej można mówić o oportunistach na początkowym etapie relacji (tzw. oportunistami *ex ante*) oraz o naruszeniu relacji na bardziej zaawansowanych etapach współpracy (tzw. oportunistami *ex post*). Ze względu na formalność (np. uchylanie się od wypełniania zobowiązań) można mówić o formalnym

(jawnym) i nieformalnym oportunizmie (ukrytym). Ten drugi typ polega na naruszeniu jedynie umów społecznych (bez pozostawiania w konflikcie z prawem) [Muris 1981; Williamson 1975, 1993a, b].

Według A.A. Lado i jego współpracowników badania w zakresie relacji międzyorganizacyjnych opierają się na spolaryzowanych poglądach, w ramach których część przedstawicieli nauki koncentruje się na koncepcji człowieka ekonomicznego (*homo oeconomicus*), przeciwstawiając ją koncepcji człowieka heroicznego propagowanej przez pozostałą część badaczy. Autorzy promujący tę pierwszą koncepcję podkreślają rolę racjonalnej kalkulacji, natomiast oponenci podkreślają kwestie etyczne w ramach długotrwałej relacji partnerskiej. W obu przypadkach może dojść do określonych skrajności. Postawa *homo oeconomicus* może prowadzić do nadmiernej kalkulacji i całkowitego ignorowania aspektów etycznych, natomiast postawa człowieka heroicznego podkreśla nieracjonalne, niekalkulacyjne aspekty systemu wymiany (zob. tab. 1) [Lado i in. 2008].

Akcentowanie założeń koncepcji człowieka ekonomicznego – *homo oeconomicus* – stało się podstawą teorii kosztów transakcyjnych (TCE), w ramach której autorzy skoncentrowali uwagę na modelu nadzoru ekonomicznego zorientowanego na minimalizowaniu kosztów transakcyjnych, których źródło upatrywane jest w tendencji stron wymiany ekonomicznej do oportunizmu [Williamson 1985, 1993a, b]. Z kolei koncepcja człowieka heroicznego stanowi podstawę teorii wymiany relacyjnej (RET) i ma w niej kluczowe znaczenie, gdyż stanowi podstawę inicjowania i utrzymania wymian relacyjnych tworzących wartość [Macneil 1986; Lewicki, Bunker 1996; Uzzi 1997]. Zwolennicy każdego z tych dwóch podejść przytaczali dowody empiryczne wspierające kluczowe twierdzenia dla danej teorii (tab. 2).

Tabela 2. Oportunizm vs zaufanie – podsumowanie skrajnych koncepcji

Wyróżnik koncepcji	Koncepcje oportunistyczne	Koncepcje promujące zaufanie
Podstawa	<i>homo oeconomicus</i>	<i>hero man</i>
Obecność w teoriach	Teoria kosztów transakcyjnych TCE	Teoria wymiany relacyjnej (RET)
Autorzy koncepcji teoretycznych	O.E. Williamson	R.J. Lewicki, B.B. Bunker, I.R. Macneil, B. Uzzi
Główni autorzy badań	J.B. Heide i G. John; A. Rindfleisch i J. Heide.; G. Walker, D. Weber	J.H. Dyer; K.L. Koza i R.P. Dant; W.W. Powell i B. Uzzi, A. Zaheer i N. Venkatraman

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dyer 1997; Heide, John 1992; Koza, Dant 2007; Lado 2008; Lewicki, Bunker 1996; Macneil 1986; Powell 1990; Rindfleisch, Heide 1997; Uzzi 1997; Walker, Weber 1984; Williamson 1993b; Zaheer, Venkatraman 1995].

A.A. Lado w swoich rozważaniach poszukiwał lepszego zrozumienia relacji międzyorganizacyjnych poprzez analizę różnych kontekstów wymiany nacechowanych różnymi rodzajami oportunizmu i zaufania [Lado i in. 2008].

4. Paradoks oportunizm–zaufanie a dylemat więźnia

Ekonomiści i psychologowie społeczni zwykle zrównują zaufanie (*trust*) i wiarygodność (*trustworthiness*) w kooperacji w rynkowej grze o charakterze pojedynczego strzału lub powtarzalnych transakcji (por. [Deutsch 1960; La Porta i in. 1997]. W swoich rozważaniach H.S. James powołuje się na definicję zaufania, według której pojawia się ono w sytuacjach, w których ryzyko jednego aktora zależy od efektywności drugiego (por. [Coleman 1990, s. 91], za: [James 2002 s. 293]). Zatem, według tego autora, ufać komuś to znaczy polegać na kimś, a nie wykorzystywać go, natomiast bycie wiarygodnym oznacza, że się nie wykorzystuje tych, którzy ufają. Inaczej: „zaufanie komuś wiarygodnemu oznacza, że prawdopodobieństwo tego, że wykona on zadanie w sposób przynoszący korzyści lub przynajmniej nieszkodliwy dla nas jest wystarczająco wysokie, aby rozważyć zaangażowanie w określone formy kooperacji z nim” (por. [Gambetta 1988, s. 217], za: [James 2002, s. 293]).

		Agent I	
		Honor	Eksploatacja
Agent II	Zaufanie	w, w	$-y, w+x$
	Brak zaufania	$0, -z$	$0, 0$

Rys. 1. Dylemat więźnia – *trust-honor game*

Źródło: [James 2002, s. 294].

Do analizy tego problemu H.S. James zastosował koncepcję dylematu więźnia, czyli THG (*trust-honor game*), o sumie niezerowej, co zostało przedstawione na rys. 1. Partner I (zwany tu Agentem I) może zarówno zaufać Partnerowi I (zwanemu tu Agentem II), jak i nie ufać mu. Podobnie, Agent II może ufać lub nie ufać Agentowi I. Jeśli obaj partnerzy wybiorą kooperację opartą na strategii (*trust, honor*), obaj otrzymają wypłatę $w > 0$. Jeśli jednak Agent I zaufa, a Agent II wykorzysta tę sytuację, wtedy Agent I poniesie stratę $y > 0$, podczas gdy agent II otrzyma premię w wysokości $x > 0$, przekraczającą wartość możliwą w innym przypadku wypłatę w . Jeśli Agent I nie zaufa, a Agent II jest skłonny do zachowania honorowego, Agent II poniesie koszt $z > 0$, w przeciwnym przypadku gracze nic nie otrzymają. Jeśli założone zostaną racjonalność partnerów oraz stałość ich preferencji, jasne jest, że

Agent II ma dominującą strategię eksploatacji. Jednakże Agent I nie ma strategii dominującej, co oznacza, że Agent I będzie skłonny do zaufania Agentowi II, jeśli tenże jest skłonny do zachowania honorowego. Jednakże, jeśli Agent I wie, że Agent II ma dominującą strategię eksploatacji, Agent I nie ufa, co zaowocuje równowagą Nasha (nie zaufać, eksploatacja).

Według H.S. Jamesa istnieje wiele typów rozwiązań tego dylematu, główne z nich to [James 2002, s. 295–302]:

- egzogeniczne i endogeniczne zmiany preferencji graczy,
- podpisywanie jawnych kontraktów,
- poleganie na niejawnym kontraktach społecznych,
- powtarzanie interakcji z partnerem.

Zmiana preferencji graczy polegać może na tym, że preferować będą raczej kooperację niż krótkoterminowe zyski. W przypadku zmian o charakterze egzogenicznym można założyć, że Agent II preferuje uznanie zaufania, co po oszacowaniu skali możliwych wypłat może doprowadzić do zmiany preferencji w zakresie dominującej strategii eksploatacji zaufania oferowanego przez Agent I. Zmiany o charakterze endogenicznym wymagają uwzględnienia emocjonalnych predyspozycji do kooperacji, które generują uczucia winy w przypadku braku kooperacji. Sytuacja taka została opisana przez R.H. Franka [1987]. Może to także doprowadzić do internalizacji norm kulturowych, które są podstawą zachowań w przypadku transakcji wymiany [Güth, Kliemt 1994; Hodgson 1996; Axelrod 1984; James 2002].

Drugim typem rozwiązania dylematu jest wprowadzenie formalnych kontraktów, wzmocnionych przez uczestnictwo trzeciej strony, co wymaga ze strony partnerów przyjęcia strategii (zaufanie, honor). Według H.S. Jamesa kontrakty te mogą przybrać jedną z dwóch form [2002, s. 297]:

- monitorowania z możliwością kary – strony zgadzają się na to, że Agent I będzie monitorował wybory Agent II i będzie wzywał trzecią stronę jedynie w sytuacji ukarania Agent II za naruszenie,
- monitorowania z zachętą – Agent I będzie zachęcał Agent II do przyjęcia korzystnej strategii, zwiększając jego potencjalne korzyści.

Trzecim typem rozwiązania dylematu jest poleganie na niejawnym kontraktach społecznych (zwanych też czasami kontraktami psychologicznymi), które opierają się na nagrodach o charakterze korzyści społecznych oraz na karach o charakterze społecznym. W tym przypadku podkreślany jest brak możliwości udziału trzeciej strony oraz ograniczenie sankcji do tych, które mają charakter społeczny (np. ostracyzm) [James 2002, s. 299].

Ostatni typ rozwiązania to powtarzanie interakcji pomiędzy agentami. Powtarzanie to według H.S. Jamesa, umożliwia zastosowanie tzw. *folk theorem* dla nieskończonego powtarzalnych gier, co powoduje, że wirtualnie każdy wynik może być wzmocniony przez równowagę tak długo, jak długo prawdopodobieństwo powtarzania gry jest wystarczająco wysokie. W ten sposób korzyści z kooperacji mogą być osiągnięte przy odpowiedniej strategii gry, która zakłada, że w każdym następnym

rozdaniu partnerzy-agenci mogą zachować się odmiennie, karząc partnera za niewłaściwą postawę w poprzedniej edycji gry [James 2002, s. 300, 301].

W literaturze przedmiotu opisany jest również iterowany dylemat więźnia, a także inne jego wersje, jak np. dylemat bezpieczeństwa [Drabik 2005, s. 98]. Ze względu na ograniczenia edytorskie, temat ten został jedynie zasygnalizowany w niniejszym opracowaniu, a jego rozwinięcie zostanie dokonane w odrębnej publikacji.

5. Paradoks osadzenia

Jak zauważyli S.G. Lazzarini i jego współpracownicy [2008, s. 710], przedstawiciele nauki podnoszą problem długoterminowości relacji tworzących historię wymiany z określonymi partnerami. Ta długoterminowość skutkuje pewną internalizacją, której rezultatami są społeczne połączenie, ujednolicenie norm oraz kreowanie zaufania opartego na wspólnym rozumieniu tychże norm [Lazzarini i in. 2008; Granovetter 1985; Gulati 1995; Macneil 1986; Ring; Van de Ven 1992]. Jednocześnie przedstawiciele teorii gier (o czym wspomniano w poprzednim podpunkcie) sugerują, że relacje o dużym wzajemnym zaangażowaniu i przywiązaniu dają podstawę do oczekiwania powtarzalności wymian, co ogranicza skłonność do zachowań oportunistycznych [Lazzarini i in. 2008; Axelrod 1984; Taylor 1987]. Pomimo tego wiele transakcji jest obarczonych określoną dozą niepewności, za którą dalej idzie wzrost niepewności społecznej [Yamagishi i in. 1998; Lazzarini i in. 2008]. Stąd pojęcie paradoksu osadzenia (*paradox of embeddedness*) opisanego przez B. Uzziiego [1997, s. 35]. Według tego autora relacje oparte na zaangażowaniu i przywiązaniu (*committed relationships*) lub relacje osadzone w sieci bliskich powiązań społecznych „czasami ułatwiają, a czasami utrudniają wymianę”. To skłania partnerów w wymianie do poszukiwania nowych uczestników transakcji, co łączy teorię B. Uzziiego z teorią wymiany społecznej P. Blaua [1964].

Jak twierdzi W. Czakon, w przypadku zaufania wpływ na sukces współpracy nie jest jednoznaczny. Z jednej strony jest ono postrzegane przez menedżerów jako nieodłączna część więzi współpracy i komunikacji. Jednakże prawdopodobieństwo porażki (niepewność) może wzrastać w sytuacji, w której zaufanie jest silne, a więzi wyraźnie osadzone, w przeciwieństwie do sytuacji, w której współpraca opiera się na niskim zaufaniu [Czakon 2012, s. 240].

6. Paradoks asymetrii zaufania w kontekście międzykulturowym

Pewnym rozwinięciem dotychczasowych rozważań jest koncepcja powstała na bazie analizy kontekstu międzykulturowości. Wprawdzie jej autorzy nie nazwali jej paradoksem, jednakże pojawiają się tam swoista dychotomia i dylemat. Dotyczą one problemu asymetrii zaufania wynikającej z różnorodności kultur kształtujących postawy wobec zaufania partnerów. Pierwotną inspiracją do napisania tego artykułu były koncepcyjne artykuły S. Zaheer i A. Zaheera [2006] oraz A. Zaheera

i D.F. Kamala [2011], które dotyczyły współpracy międzynarodowej. W 2006 r. autorzy przedstawili w „nowej odsłonie” koncepcję zaufania międzyorganizacyjnego i wzbogacili ją o kontekst zróżnicowania kulturowego krajów pochodzenia partnerów, co wpływało na ich normy oraz podejścia do formalizacji procesu wymiany. Według S. Zaheer i A. Zaheera [2006] w kulturze danego kraju można wyodrębnić przynajmniej trzy elementy charakteryzujące je w zakresie zaufania: poziom zaufania, naturę zaufania, obiekt zaufania. W różnych transakcjach można zaobserwować asymetrię zaufania pomiędzy partnerami, połączoną z rozbieżnymi oczekiwaniami dotyczącymi zachowania, wynikającą z różnic pomiędzy instytucjonalnymi i kulturowymi środowiskami, w których osadzeni są partnerzy. Jeśli jeden partner w procesie międzynarodowej współpracy pochodzi z kraju, w którego kulturze kontekst zaufania charakteryzuje się słabymi podstawami (Partner 1), a drugi z kraju, w którym istnieją znaczne instytucjonalne podstawy (Partner 2) do budowania zaufania, wynikająca stąd asymetria w zaufaniu (*low-high trust context*, *asymmetric trust context*) będzie generowała dwa rodzaje konsekwencji. Pierwszą z nich będzie nadmierne inwestowanie Partnera 1 w budowanie zaufania, monitoring i nadzór, drugą – niedostateczne inwestowanie Partnera 2. W warunkach znacznej współzależności pomiędzy partnerami, ta współpraca może obrócić się w relację rynkową opartą na zasadach konkurencji. Według autorów asymetria w zakresie zaufania będzie miała większy negatywny wpływ na efektywność współpracy międzynarodowej, jeśli współzależność pomiędzy partnerami będzie znaczna [Zaheer, Zaheer 2006].

7. Zakończenie

Zadane we wstępie pytanie o obecność różnorodnych paradoksów zaufania międzyorganizacyjnego wymaga analizy powyższych ujęć. Być może nie można mówić o różnych paradoksach, ale o jednym z nich widzianym w różnych odsłonach. Paradoks ten można ująć w zdaniu „opłaca się ufać, ale nie jest to bezpieczne, gdyż generuje niepewność i ryzyko, co jest kosztowne i nie opłaca się” lub w sformułowaniu dotyczącym korzyści z „miękkiego serca”. Być może jednak zaufanie jako wartość w wymianie społecznej ma swoje koszty i nie bez przyczyny w badanej literaturze odniesienie do teorii P. Blaua [1964] znaleziono aż 9 razy. Być może jest to raczej dylemat, który rozwiązać można, bilansując i zestawiając określone koszty i korzyści lub wprowadzając zaufanie oparte na priorytetach.

Literatura

- Axelrod R., 1984, *The Complexity of Cooperation*, Princeton University Press, Princeton.
Blau P., 1964, *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.
Coleman J., 1990, *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
Czakon W., 2012, *Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP, vol. 22, no. 2, s. 237–246.

- Czakon W., 2015, *Procedura systematycznego przeglądu literatury*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters-Kluwer Business, Warszawa, s. 119–139.
- Deutsch M., 1960, *Trust, trustworthiness, and the F-scale*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 61, no. 1, s. 138–140.
- Drabik E., 2005, *Zastosowanie teorii gier w ekonomii i zarządzaniu*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Dyer J.H., 1997, *Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, s. 535–556.
- Frank R.H., 1987, *If homo economicus could choose his own utility function, would he choose one with a conscience?*, *American Economic Review*, vol. 77, no. 4, s. 593–604.
- Gambetta D., 1988, *Can we trust in trust?*, [w:] Gambetta D. (red.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Blackwell, New York, s. 213–237.
- Granovetter M., 1985, *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, *American Journal of Sociology*, vol. 91, no. 3, s. 481–510.
- Gulati R., 1995, *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*, *The Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 1, s. 85–112.
- Güth W., Kliemt H., 1994, *Competition or cooperation: On the evolutionary economics of trust, exploitation and moral attitudes*, *Metroeconomica*, vol. 45, no. 2, s. 155–187.
- Heide J.B., John G., 1992, *Do norms matter in marketing*, *Journal of Marketing*, vol. 56, no. 2, s. 32–44.
- Hodgson G.M., 1996, *Corporate culture and the nature of the firm*, [w:] Groenewegen J. (red.), *Transaction Cost Economics and Beyond*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.
- James, H.S., 2002, *The trust paradox: A survey of economic inquiries into the nature of trust and trustworthiness*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 47, no. 3, s. 291–307.
- Koza K.L., Dant R.P., 2007, *Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes*, *Journal of Retailing*, vol. 83, no. 3, s. 279–296.
- Lado A., Dant R., Tekleab A., 2008, *Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: Evidence from the retail industry*, *Strategic Management Journal*, vol. 29, no. 4, s. 401–423.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R.W., 1997, *Trust in large organizations*, *American Economic Review Papers and Proceedings*, vol. 87, no. 1, s. 333–338.
- Lazzarini S.G., Miller G.J., Zenger T.R., 2008, *Dealing with the paradox of embeddedness: The role of contracts and trust in facilitating movement out of committed relationships*, *Organization Science*, vol. 19, no. 5, s. 709–728.
- Lewicki R.J., Bunker B.B., 1996, *Developing and maintaining trust in work relationships*, [w:] Kramer R.M., Tyler T.R. (red.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, s. 114–139.
- Macneil I.R., 1986, *Exchange revisited: Individual utility and social solidarity*, *Ethics*, vol. 96, no. 3, s. 567–593.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., 1995, *An integrative model of organizational trust*, *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, s. 709–734.
- Morgan R.M., Hunt S.D., 1994, *The commitment-trust theory of relationship marketing*, *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 3, s. 24–38.
- Muris T.J., 1981, *Opportunistic behavior and the law of contracts*, *Minnesota Law Review*, vol. 65, no. 4, s. 521–590.
- Powell W.W., 1990, *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, [w:] Staw B.M., Cummings L.L. (red.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, s. 295–336.
- Rindfleisch A., Heide J., 1997, *Transaction cost analysis: Past, present, and future*, *Journal of Marketing*, vol. 61, no. 4, s. 30–54.
- Ring P.S., Van de Ven A.H., 1992, *Structuring cooperative relationships between organizations*, *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. 7, s. 483–498.

- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C., 1998, *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*, *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 3, s. 393–404.
- Taylor M., 1987, *The Possibility of Cooperation*, Cambridge University Press, New York.
- Uzzi B., 1997, *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no. 1, s. 35–67.
- Walker G., Weber D., 1984, *A transaction cost approach to make or buy decisions*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, no. 3, s. 373–391.
- Williamson O.E., 1975, *Market and Hierarchies*, Free Press, New York.
- Williamson O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, Nowy Jork.
- Williamson O.E., 1993a, *Calculativeness, trust, and economic organization*, *Journal of Law and Economics*, vol. 36, no. 1, s. 453–486.
- Williamson O.E., 1993b, *Opportunism and its critics*, *Managerial & Decisions Economics*, vol. 14, no. 2, s. 97–107.
- Yamagishi T., Cook K.S., Watabe M., 1998, *Uncertainty, trust, and commitment formation in the United States and Japan*, *American Journal of Sociology*, vol. 104, no. 1, s. 165–194.
- Zaheer A., Kamal D.F., 2011, *Creating trust in piranha-infested waters. The confluence of buyer, supplier and host country contexts*, *Journal of International Business Studies*, vol. 42, no. 1, s. 48–55.
- 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.
- Zaheer A., Venkatraman N., 1995, *Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange*, *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 5, s. 132–145.
- Zaheer S., Zaheer A., 2006, *Trust across borders*, *Journal of International Business Studies*, vol. 37, no. 1, s. 21–29.