PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa

pod redakcją
Jana Skalika
Adeli Barabasz

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska, Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kożuch, Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit, Kazimierz Zimniewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities http://cejsh.icm.edu.pl oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp **9**

Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych 11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania deskryptywno-epistemologiczne) 21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne 29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się 38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling 45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku 54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych 63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa 77
Marcin Gałuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów 85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach 94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji 102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie 110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna *versus* ewoluująca – przeszkody i bariery 120
Marcin Komańda: Koncepcja *sustainable enterprise* jako podstawa nadzoru korporacyjnego 127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach 134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych 144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych 152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi 166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce 171

Tomasz Małkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym 178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym 186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych 200
Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty" 210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu 219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi 228
Katarzyna Szelągowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań 237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego 246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw 255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to coopetition – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management 20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration) 28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations 37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning 44
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling 53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study 62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks 76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise 84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking 93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises 101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible..... 109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise 119
Małgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers 126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance..... 133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations..... 143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets 151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research 160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management 170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland 177
Tomasz Małkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing 185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model 199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems..... 209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations 218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success..... 227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development 236
Katarzyna Szelągowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report.... 245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment 254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees 264

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 217
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa ISSN 1899-3192

Agnieszka Chrisidu-Budnik
Uniwersytet Wrocławski

ZAUFANIE I WIARYGODNOŚĆ W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Streszczenie: W literaturze dotyczącej problematyki sieci międzyorganizacyjnych zaufanie jest postrzegane jako podstawowa relacja w tego rodzaju układach współpracy. Nieczęsto dostrzega się, iż problemem jest brak wiarygodności, nie zaś zaufania, i postuluje się wzrost zaufania jako pożądanej relacji w sieci. Zaufanie jest zjawiskiem wieloaspektowym, dlatego przyjęto trzy wymiary jego opisu: kognitywny, afektywny, behawioralny. W artykule podjęto także próbę rozróżnienia dwóch zjawisk objaśniających funkcjonowanie różnego typu układów społecznych: zaufania i wiarygodności.

Słowa kluczowe: sieć międzyorganizacyjna, zaufanie, wiarygodność, umowa.

1. Wstęp

Jedną z możliwości wzrostu i rozwoju organizacji w sektorze prywatnym i publicznym jest tworzenie lub przystąpienie do już istniejących sieci międzyorganizacyjnych. Relacje w sieciach międzyorganizacyjnych utożsamiane są z istnieniem zaufania między uczestnikami sieci. Sama kategoria zaufania jest w literaturze przedmiotu różnie interpretowana. Analiza zjawiska zaufania odwołuje się do różnych podstaw aksjologicznych i epistemologicznych. Znaczenie, a czasami konieczność istnienia zaufania między jednostkami w sieciach nieformalnych, służących do realizacji różnych celów − rzadko biznesowych – są automatycznie przenoszone do sfery prywatnej, publicznej, w których mechanizmy sieciowe wykorzystuje się głównie do realizacji celów gospodarczych. W tego typu sieciach zawsze ma miejsce transfer zasobów finansowych, co oczywiście nie wyklucza cyrkulacji innych zasobów. W artykule podejmuję próbę analizy i znaczenia zaufania w sieciach tworzonych do realizacji celów gospodarczych. Staram się ukazać zaufanie w kontekście innych postaw (ślepa wiara, nieufność) oraz wykazać różnicę między zaufaniem a wiarygodnością. Odwołując się do częściowo odmiennej logiki funkcjonowania sektora prywatnego i publicznego, sygnalizuję ograniczone możliwości wykorzystania zaufania w sformalizowanych sieciach publicznych i prywatnych, a także kreślę podstawowe różnice między nimi.

2. Relacja między zaufaniem a kapitałem społecznym

W literaturze przedmiotu dotyczącej problematyki funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych dominuje pogląd, że zaufanie stanowi zasadniczy element relacji sieciowych [Adler 2001, s. 215 i n.]. Obecność zaufania powszechnie postrzegana jest jako warunek *sine qua non* dla egzystencji sieci [Jarillo 1988, s. 31 i n.; Newell, Swan 2000, s. 1287; Podolny, Page 1998, s. 57 i n], a także kapitału społecznego.

W socjologicznej literaturze przedmiotu wyodrębnić można dwie szkoły, których przedstawiciele odmiennie postrzegają relacje między kapitałem społecznym a zaufaniem. Pierwsza traktuje zaufanie jako podstawowy składnik kapitału społecznego. Zaufanie stanowi warunek podstawowy zaistnienia i rozwoju kapitału społecznego [Coleman 1988, *passim*]. James Coleman określa kapitał społeczny jako umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów. Odnosi on go do takich cech organizacji społeczeństwa, jak: zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększać sprawność działania, a także ułatwiać koordynację działania w sferze gospodarczej [zob. Coleman 1990, s. 304]. Wytworzenie zatem między podmiotami gospodarczymi relacji zaufania stanowi ważny zasób społeczny, umożliwiający osiąganie różnych celów ekonomicznych, które nie mogłyby zostać osiągnięte w przypadku jego nieobecności. Podobnie kapitał społeczny postrzega Fukuyama − jako potencjał oparty na dominacji stosunków zaufania w konkretnej wspólnocie [Fukuyama 1995, s. 26]. Zauważyć jednak należy, że Coleman i Fukuyama różnie wyjaśniają istotę zaufania. Fukuyama pomija kognitywny aspekt zaufania, zaufanie nie jest – według niego − oparte na kalkulacji, kalkulacja wyklucza powstanie zaufania. Fukuyama propaguje bezwarunkową ufność i abstrahuje od sytuacji, gdy nieufność jest uzasadniona. Autor zdaje się postrzegać zaufanie jako postawę uniwersalną; pozwala to częściowo zrozumieć kreślony przez niego obraz formalnej kontroli jako czynnika zbędnego, a nawet szkodliwego dla idei współpracy [por. Cuganesan 2005, s. 25]. Prawo, kontrakty oraz racjonalność ekonomiczna tworzą istotne, ale niewystarczające podstawy do zapewnienia trwałości i rozwoju postindustrialnego społeczeństwa; podstawę stanowi zakorzenienie wzajemności, moralności, zobowiązań wobec wspólnoty i zaufanie oparte na rutynie, nawyku, a nie na racjonalnej kalkulacji [Fukuyama 1995, s. 11].

Druga szkoła, której czołowym przedstawicielem jest Russell Hardin, traktuje zaufanie jako postawę celową, ale nie uniwersalną. Zaufanie jako postawa celowa może prowadzić do maksymalizacji korzyści stron umowy w warunkach ryzyka [por. Misztal, 1996, s. 77], ale nie stanowi podwaliny kapitału społecznego. Hardin wyróżnia dwa podstawowe rodzaje kapitału społecznego: interpersonalny i instytucjonalny. Ten pierwszy może w obszarze współpracy i wymiany sieciowej zastępować kapitał instytucjonalny (np. prawo), kapitał instytucjonalny może być bowiem nieekonomiczny, w sytuacji gdy dochodzenie roszczeń przed sądami przewyższa znacznie wartość transakcji. Także kapitał instytucjonalny może zastępować i w praktyce gospodarczej nader często zastępuje kapitał interpersonalny. Według

Hardina zaufanie nie może stanowić kapitału społecznego, jednak kapitałem tym mogą być te czynniki, które uzasadniają zaufanie – wiarygodność i instytucje, które obligują lub propagują ocenę wiarygodności innych, stabilne relacje między uczestnikami danej wspólnoty [Hardin 2009, s. 83-103].

Autor podkreśla konieczność rozróżnienia dwóch pojęć: zaufania i wiarygodności. „Jestem skłonny zaufać komuś, jeśli ten ktoś dał mi jakiś dowód swojej wiarygodności, a jeżeli można mu zaufać, mogę podjąć z nim korzystną dla nas obu współpracę". Bycie wiarygodnym motywuje do zaufania i podjęcia korzystnej dla obu stron współpracy. A więc to wiarygodność jest formą kapitału społecznego (interpersonalnego), nie tyle dla osoby, która jest wiarygodna, ile dla innych, którzy z tego korzystają [Hardin 2009, s. 99]. Problemem, z którym mierzą się współczesne społeczeństwa, nie jest spadek zaufania, ale redukcja wiarygodności, i to nad odbudowaniem wiarygodności i zdolności do kooperacji trzeba pracować[1] [por. Hardin 2002, s. 29].

Egzemplifikację kapitału społecznego, którego składnikiem nie jest zaufanie, ale wiarygodność, stanowi Grameen Bank. Twórca tej instytucji finansowej, laureat pokojowej Nagrody Nobla Mohammad Juns[2], stworzył system udzielający mieszkańcom Bangladeszu (głównie kobietom) niewielkich pożyczek na rozkręcenie „drobnej" przedsiębiorczości. Sieć rozwijała się dzięki temu, że kobieta otrzymująca pożyczkę żyrowała pożyczkę innej kobiecie. Kapitał społeczny tworzą trzy podmioty: bank (*A*), kobieta będąca pożyczkobiorcą i zarazem żyrantem (*B*) w stosunku do podmiotu *C* [Cook i in. 2005, s. 86]. Dla banku (*A*) podmiot *B* musi być wiarygodny w tym sensie, że *B* uczyni *x*, które to zachowanie jest użyteczne dla *A*. W omawianym przypadku rola *B* jest kluczowa, ponieważ to *B* motywuje *C* do spłaty pożyczki, a nie bank (*A*). Kwoty udzielanych pożyczek są tak małe, iż nieopłacalne jest uruchamianie kapitału instytucjonalnego (prawnej egzekucji spłaty pożyczki). Substytutem kapitału instytucjonalnego staje się kapitał interpersonalny, który w postaci *B* wymusza na *C* wykonanie zobowiązań wynikających z umowy. Kapitał interpersonalny – moim zdaniem – posiada tu zasadnicze znaczenie; jego obecność powoduje, iż wymiana pomiędzy *A* i *C* może być skuteczna dzięki zachowaniu *x* po stronie *B*. Obecność kapitału interpersonalnego redukuje koszty transakcyjne, które towarzyszą przecież zawarciu każdej transakcji i wykonaniu wynikających z niej zobowiązań[3]. Powyższy przykład pozwala także dostrzec wspomnianą już

[1] Powyższe twierdzenie jest niezwykle aktualne nie tylko w odniesieniu do relacji w sektorze prywatnym, ale także, a może przede wszystkim, w odniesieniu do relacji pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym. Wiarygodność instytucji tego drugiego sektora oparta była na fikcji prawnej, że państwo nie może zbankrutować. W sensie ekonomicznym zbankrutować może państwo, samorząd terytorialny i każda instytucja, dla której państwo lub samorząd pełni funkcję organu założycielskiego.

[2] W 2011 roku Mohammad Juns stracił posadę prezesa Grameen Bank z przyczyn politycznych.

[3] W rozwiniętych systemach rynkowych transakcje finansowe również odbywają się przy udziale B, którym są sformalizowane instytucje (np. sądy), kapitał interpersonalny zostaje zastąpiony przez kapitał instytucjonalny.

różnicę pomiędzy Hardinem a Fukuyamą i Colemanem, dla których zaufanie jest ważną kategorią kapitału społecznego. Według Hardina zaufanie może być wynikiem istnienia kapitału interpersonalnego jako części kapitału społecznego.

Hardin odnajduje trzy koncepcje zaufania, których wspólnym mianownikiem jest założenie, że ufać oznacza wierzyć, że druga osoba ma szczere intencje w stosunku do osoby ufającej i kompetencje, by wykonać to, czego się od niej oczekuje. Różnica polega − jego zdaniem − na interpretacji tego, co należy uznać za intencje szczere. Wskazać można na koncepcje, które źródła zaufania upatrują w moralności lub skłonnościach charakteru, nie dostarczają one jednak żadnego wyjaśnienia poza tautologicznym stwierdzeniem, że ci, którzy są ufni z natury, będą ufać. Trzecia koncepcja, z którą utożsamia się politolog, to koncepcja „zwartego interesu" (*encapsulated interest*), oparta na założeniu, że osoba, będąca potencjalnie adresatem zaufania, sama ma interes w utrzymaniu relacji z jednostką udzielającą zaufania i ten interes jest dla niej impulsem do bycia godnym zaufania, do wywiązywania się z zobowiązań, spełniania oczekiwań drugiej strony. Powyższa koncepcja „szczere intencje" interpretuje przez pryzmat podmiotu, który ma być obdarzony zaufaniem, w swoich działaniach chce on uwzględnić interesy podmiotów ufających.

Zaufanie i nieufność mogą być postawami racjonalnymi, nieufność wobec określonej jednostki oznacza przekonanie, a czasami wiedzę, że ma ona interesy rozbieżne z naszymi i nie uwzględni naszego interesu w swoich działaniach. Zaufanie i nieufność są pod pewnymi względami asymetryczne. Asymetryczne są ich podstawy, zarówno motywacyjne, jak i epistemologiczne. Główna różnica co do motywacji wynika z asymetrii kosztów i korzyści związanych z udaną i nieudaną współpracą, a zatem z asymetrii bodźców do współpracy połączonej z ryzykiem. Błędnie udzielone zaufanie zwykle powoduje większą stratę niż zmarnowana okazja wynikająca z nieuzasadnionej nieufności, najważniejsza różnica epistemologiczna wynika stąd, że co do zasady, możemy zakładać, że nasz interes koliduje z interesem innych, więc nie możemy oczekiwać, że nawet jeżeli w jakimś stopniu jest w ich interesie zawarty, dadzą oni pierwszeństwo naszej korzyści przed własną. Nieufność powstaje łatwo, bo wystarcza ograniczona wiedza o zachowaniu innej osoby. Zaufanie buduje się trudno, bo potrzebne jest rzetelne rozpoznanie motywów, jakimi kieruje się druga strona [por. Machnikowski 2010, s. 45]. Zaufanie, podobnie jak kapitał społeczny, nie ma wartości normatywnej, może bowiem być środkiem do uzyskania pozytywnych, ale także negatywnych celów w każdej sferze aktywności ludzkiej, w tym w zawieraniu transakcji gospodarczych.

3. Dwa wymiary zaufania

Zaufanie jest zjawiskiem wieloaspektowym i nieuchwytnym. Gdy poddamy zaufanie racjonalnej analizie, to wydaje się nam, że jesteśmy w stanie przedstawić je jako kompleks znanych norm i dobrze zbadanych zjawisk; gdy jednak to uczynimy, odnosimy wrażenie, że najistotniejsze w zaufaniu nie zostało w analizie uwzględnione

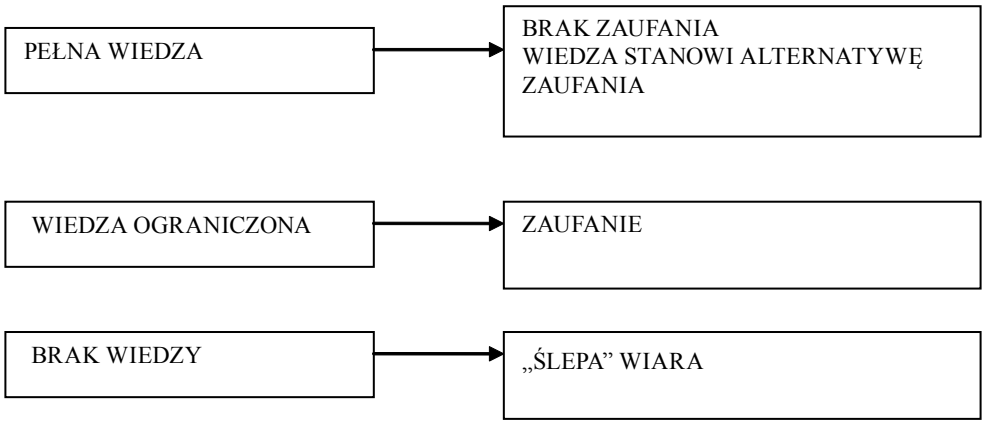
[Machnikowski 2010, s. 28]. Współautorka artykułu *Decomposingtrust and trustworthiness* opisuje niezręczną sytuację, w której miała się znaleźć. Stojąc w supermarkecie w kolejce do kasy z koszykiem pełnym artykułów spożywczych, zorientowała się, że nie ma przy sobie portfela i wówczas zdecydowała się poprosić osobę stojącą za nią o pożyczkę w wysokości 20 dolarów. Mężczyzna bez zadawania pytań uregulował rachunek kartą płatniczą [zob. Ashraf i in. 2006, s. 194].

Opisana sytuacja, a zarazem podwójny dylemat uczestników sytuacji, czy poprosić o udzielenie zaufania, czy udzielić zaufania, staje się punktem wyjścia do wyjaśnienia, jaki kontekst autorzy artykułu uznają za kluczowy dla wyjaśnienia zjawiska zaufania. Kontekstem tym jest ryzyko – jedna strona transakcji (udzielający zaufania) podejmuje decyzję, która stwarza drugiej stronie (proszącej o udzielenie zaufania) możliwość nadużycia, niewywiązania się z nieformalnych zobowiązań. Wyeksponowanie ryzyka jako kontekstu niezbędnego dla możliwości udzielenia zaufania dostrzegane jest w literaturze przedmiotu [zob. np. Mayer i in. 1995, s. 712; Dirks, Ferrin 2001, s. 456] i znajduje swój wyraz w kognitywnym wymiarze zaufania. Ryzyko jest stopniowalne; w odniesieniu do opisanej sytuacji wzrosłoby proporcjonalnie do wielkości pożyczki, o którą poprosiłaby kobieta. Czy gdyby była to kwota dwustu dolarów, mężczyzna nie zadawałby żadnych pytań i dał wyraz swojemu zaufaniu, używając karty kredytowej? Dlatego zależność między zaufaniem a stopniem ryzyka jest odwrotnie proporcjonalna. W transakcjach ekonomicznych poszukuje się gwarancji, iż zaufanie nie zostanie nadużyte.

Kognitywny wymiar zaufania odzwierciedla percepcje podmiotu udzielającego zaufania, który będąc oparty na procesie myślowym, tworzy trzy kategorie podmiotów (ludzi, instytucji): wiarygodnych, niewiarygodnych i nieznanych. Uwzględnienie kognitywnego wymiaru pozwala dostrzec brak związku między zaufaniem a wiedzą lub brakiem wiedzy – kompletna wiedza nie zostawia miejsce na zaufanie (wiedza stanowi alternatywę zaufania). Brak wiedzy nie stwarza podwalin zaufania, ale często uruchamia mechanizm „ślepej" wiary. „Ślepa" wiara jest szczególnym rodzajem zaufania, bywa też określana mianem ślepego zaufania [Solomon, Flores 2003, s. 64], jest zaufaniem w ciemno, zaufaniem nieroztropnym, niczego bowiem niegwarantującym. Zaufanie oparte jest na kalkulacji, uwzględnia ryzyko, dopuszcza niepowodzenie. „Ślepa" wiara i kalkulacja to pojęcia antynomiczne, dlatego „ślepa" wiara nie uwzględnia ryzyka i nie dopuszcza możliwości porażki[4]. Dlatego

[4] Mimo że postawa „ślepej" wiary jest nieracjonalna, może być jednak postawą celową. Celowość tę można odnaleźć w różnych prywatnych sferach aktywności człowieka, a źródła takiego postępowania są skomplikowane i zróżnicowane. W relacjach sieciowych, a także w całym obrocie gospodarczym działanie oparte na takiej postawie spotyka się niezwykle rzadko, aczkolwiek można je sobie teoretycznie wyobrazić w sytuacji zagrożenia przetrwania firmy na rynku. W sektorze publicznym, w którym sieci tworzone są w oparciu o umowy publicznoprawne oraz prywatnoprawne, postawa „ślepej" wiary nie jest możliwa, przyczyna takiego stanu rzeczy wynika z faktu, że uczestnicy sektora publicznego, zawierając określonego typu transakcje, inwestują środki publiczne, a ich inwestowanie podlega dodatkowemu nadzorowi ze strony sformalizowanych instytucji, np. regionalnych izb obrachunkowych

to „ślepa" wiara, a nie zaufanie, jest „skokiem" w nieznane. Tylko ograniczona wiedza i tym samym określony stopień ryzyka, że dane przedsięwzięcie może zakończyć się niepowodzeniem, inicjuje proces zaufania, udzielenie zaufania jest zawsze podjęciem ryzyka (rys.1).



Rys. 1. Kognitywny wymiar zaufania

Źródło: opracowanie własne.

Zaufanie opiera się również na podstawach afektywnych [zob. McAllister 1995, s. 24 i n.]. Afektywny wymiar zaufania może, ale nie musi, towarzyszyć kognitywnemu wymiarowi zaufania. Afektywny wymiar zaufania opiera się na istnieniu pozytywnej więzi emocjonalnej między uczestnikami relacji. Źródłem zaufania jest tutaj uprzednia znajomość i wynikające z niej doświadczenia. Uwzględnienie afektywnego wymiaru pozwala dostrzec, że zaufanie jest inwestycją, która może znaleźć swój wyraz w emocjonalnej reakcji nadużycia przez podmiot, który obdarzono zaufaniem. Afektywny wymiar zaufania odgrywa specyficzną rolę przy tworzeniu sieci międzyorganizacyjnych; aby wyjaśnić znaczenie podstawy afektywnej w tworzeniu sieci międzyorganizacyjnych, należy dokonać przynajmniej częściowej ich systematyzacji.

Posłużenie się kryterium sfery, w której tworzona jest sieć, pozwala wyodrębnić sieci prywatne (tworzone w sektorze prywatnym) i sieci publiczne (tworzone w sektorze publicznym). Uwzględnienie kryterium, którym jest obecność formalizacji w procesie tworzenia sieci, uzasadnia wskazanie na sieci nieformalne i na sieci formalne. Prawnicy specjalizujący się w prawie kontraktowym, coraz częściej zwracają uwagę na zasadność odróżnienia dwóch zjawisk: sieci, które utożsamiają z relacjami nieformalnymi (czyste sieci), i hybryd, w których logika i architektura

(RIO). RIO odgrywa podobną rolę jak kobieta B we wcześniej zasygnalizowanym przykładzie Grameen Bank − uwiarygodnia działania samorządu i tym samym tworzy kapitał instytucjonalny.

relacji sieciowych wynika z konkretnego typu umowy [zob. Teubner 2002, s. 311 i n.]. Hybrydy to zatem sieci mieszane (relacje sieciowe plus konkretna umowa), a zarazem zawsze sieci formalne, tworzone w oparciu o umowy publicznoprawne i prywatnoprawne. Sama nazwa określonego rodzaju sieci, np. sieć franchisingowa, agencyjna, partnerstwo publiczno-prywatne (PPP), odzwierciadla ich złożony, mieszany charakter. Zastosowanie kryterium podmiotowego prowadzi do identyfikacji dwóch typów sieci. Pierwszy to sieci homogeniczne, które tworzą tylko podmioty prywatne, np. sieć agencyjna, sieć franchisingowa, lub tylko podmioty publiczne, np. porozumienie komunalne, związek komunalny. Drugi to sieci heterogeniczne, których uczestnikami są podmioty publiczne i prywatne, np. PPP. Kryterium przedmiotowe pozwala dostrzec sieci tworzone do realizacji celów prywatnych (zawsze są to sieci prywatne) i sieci tworzone do realizacji celów publicznych (mogą to być sieci publiczne, ale coraz częściej są to także sieci prywatne[5], np. konsorcjum na rynku zamówień publicznych). Tabela 1 prezentuje wybrane kryteria i wyodrębnione w oparciu o nie rodzaje sieci międzyorganizacyjnych.

Tabela. 1. Kryteria i rodzaje sieci międzyorganizacyjnych

Kryterium	Typ sieci
Sfera	sieci prywatne sieci publiczne
Obecność formalizacji	sieci nieformalne (czyste) sieci formalne (hybrydy)
Podmiotowe	sieci homogeniczne sieci heterogeniczne
Przedmiotowe	sieci tworzone do realizacji interesu prywatnego (zawsze sieci prywatne, zazwyczaj sformalizowane) sieci tworzone do realizacji interesu publicznego (sieci publiczne i sieci prywatne, zawsze sformalizowane)

Źródło: opracowanie własne.

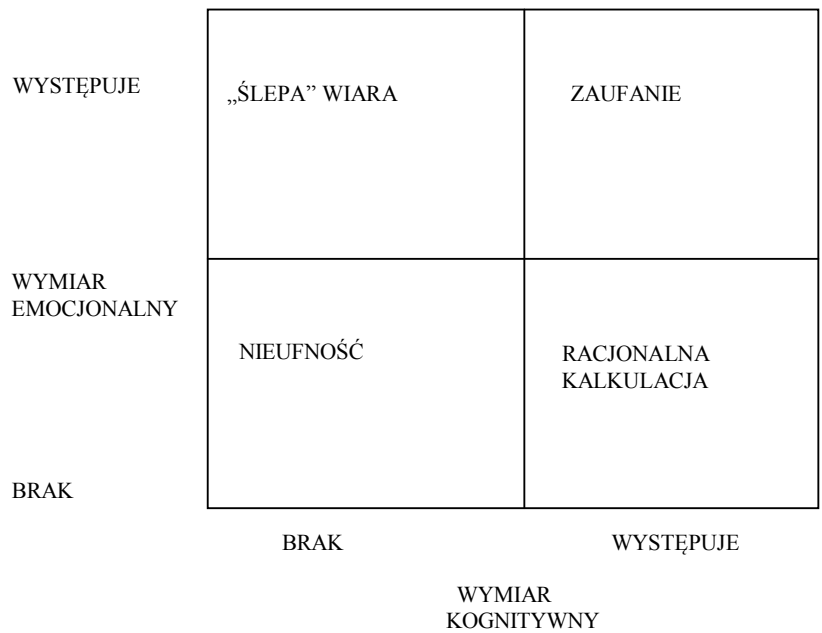
W sektorze prywatnym afektywny wymiar zaufania istotny jest zwłaszcza przy zawiązywaniu sieci nieformalnych. W przypadku tworzenia sieci formalnych zaufanie ma znikome znaczenie. Po pierwsze, wynika to z faktu, że relację między uczestnikami sieci oparte są na jednoczesnej współpracy i konkurencji (koopety-

[5] Warto zasygnalizować, iż specyfiką relacji sieciowych w sektorze publicznym, zwłaszcza chodzi tu o sieci heterogeniczne, jest to, że ich tworzenie implikuje prawo. Przykładem może być uchwalona w maju 2011 roku ustawa o utrzymaniu porządku i czystości w gminach, która ułatwia samorządom budowę dużych zakładów utylizacji odpadów. Realizacja tego typu inwestycji uruchamia tryb przetargowy. Michał Dąbrowski, prezes Remondis Sanitech Poznań, w następujący sposób tłumaczy konieczność tworzenia relacji sieciowych. „Budowa spalarni odpadów wymaga połączenia sił i kapitału firm z branży odpadowej, budowlanej i energetycznej, a także banków. Będziemy startowali w przetargu na budowę spalarni w Poznaniu w konsorcjum z dużymi partnerami".

cja) [6]. Koopetycja znacznie ogranicza lub eliminuje zaufanie. Po drugie, tworzenie sieci formalnych oparte jest na wiarygodności, a nie zaufaniu. Podstawowe znaczenie ma poczynione wyżej rozróżnienie między zaufaniem, czyli żywionymi oczekiwaniami co do przyszłego niepewnego zachowania (ryzyko), a wiarygodnością, czyli cechami podmiotu, struktury organizacyjnej albo systemu, która może być podstawą zaufania. Decyzja podmiotu X o wejściu do sieci np. franchisingowej oparta jest na wiarygodności podmiotu (franczyzodawca, a także na wiarygodności struktury, jaką jest konkretna sieć franchisingowa. W odniesieniu do tak rozumianej wiarygodności rola kapitału instytucjonalnego − prawa − jest w dużym stopniu komplementarna, wspiera bowiem wiarygodność, dlatego podmiot X przed podjęciem decyzji o wejściu do sieci franchisingowej zawsze musi zapoznać się z umową lub umowami, które będą podstawą nawiązania relacji sieciowych. Treść umowy, a mówiąc bardziej precyzyjnie, stopień jest sformalizowania odzwierciedla stosunek franchisingodawcy do podmiotu X jako potencjalnego franchisingobiorcy. Podmiot X ma ograniczone możliwości zamanifestowania swojej wiarygodności, dlatego franchisingodawca musi zaufać podmiotowi X lub znaleźć substytut zaufania. Konkurencyjnym wobec zaufania czynnikiem umożliwiającym współpracę jest prawo, które w zasadzie zastępuje zaufanie. Nieufność nie wyklucza zatem współpracy [Machnikowski 2010, s. 80-81]. W literaturze przedmiotu podnosi się, że stopień szczegółowości umowy (jako jednego z mierników stopnia sformalizowania) jest miarą zaufania między uczestnikami umowy lub jej braku [por. Sztompka 2007, s. 330 i n.]. Relacja między prawem a zaufaniem w sieciach prywatnych jest odwrotnie proporcjonalna. Im niższy stopień zaufania między uczestnikami sieci, tym wyższy stopień sformalizowania umowy. Bardzo wysoki stopień sformalizowania umów franchisingu, który dotyczy przede wszystkim wiarygodnych sieci franchisingowych (wiarygodny podmiot, wiarygodna struktura), a także naszpikowanie tego typu umów dodatkowymi klauzulami (zwłaszcza klauzula lojalności i zachowania tajemnicy oraz klauzula konkurencji) świadczy o niskim stopniu zaufania i konieczności wykorzystywania substytutu w postaci prawa.

[6] Przykładem koopetycji w sektorze prywatnym jest porozumienie między grupami Polsatu i TVN. Dwie konkurencyjne grupy wymieniają się kanałami: zwiększają ofertę i w ten sposób chcą zdobyć większy udział w rynku. W myśl zawartych umów abonenci Cyfrowego Polsatu otrzymują dostęp do nowych kanałów grupy TVN. Jednocześnie oferta platformy satelitarnej „n", należąca do grupy TVN, obejmuje kanały grupy Polsat. Platformy zachowują natomiast wyłączność na produkowane przez siebie kanały sportowe, między innymi dlatego iż transmisja wydarzeń sportowych wiąże się z zakupem praw do nich i stanowi główny powód, dla którego klienci decydują się na zakup oferty operatorów. Zjawisko koopetycji w sektorze publicznym jest jeszcze bardziej skomplikowane. W przypadku sieci homogenicznych, które tworzą wyłącznie podmioty publiczne, np. jednostki samorządowe, koopetycja to „tylko" konieczność pogodzenia konkurencji i współpracy. W sieciach heterogenicznych (publiczno-prywatnych) koopetycja to często konieczność pogodzenia odmiennych wartości i różnych logik funkcjonowania w obydwu sektorach. Przykładowo wysoka jakość usługi, która w sektorze prywatnym prowadzi do pozyskania klienta, w sektorze publicznym może prowadzić do tego, że część odbiorców zostanie pozbawiona dostępu do świadczeń.

W sektorze publicznym zależność między zaufaniem a stopniem sformalizowania ulega ograniczeniu. Afektywny wymiar zaufania ma duże znaczenie przy kreowaniu publicznych sieci formalnych – homogenicznych. Wynika to z faktu, że pozycja organów samorządu, a to one podejmują decyzję (w formie uchwały) o utworzeniu lub wejściu do już istniejącej sieci, jest bardziej stabilna (kadencyjność) aniżeli menedżerów, którzy co do zasady, w każdym momencie mogą zostać pozbawieni swoich funkcji. Kadencyjność władz publicznych wzmacnia znaczenie afektywnego wymiaru zaufania. Znajomość, i tym samym doświadczenie, ułatwia generowanie racjonalnego zaufania między podmiotami publicznymi i ocenę wiarygodności określonej jednostki samorządowej. W sieciach prywatnych relacja między wiarygodnością a zaufaniem jest zazwyczaj następująca: najpierw wiarygodność, a następnie ewentualne zaufanie, które może rozwijać się w toku współpracy. W sieciach publicznych, homogenicznych, trudno odnaleźć taką logikę. Wysoki stopień sformalizowania całej procedury (uchwały, umowa) związanej z utworzeniem sieci międzyorganizacyjnej (chodzi nie tylko o szczegółowość, ale także ilość i rygorystyczność wzorców działania) nie jest emanacją swobody stron, tak jak w sektorze prywatnym, ale wynikiem konieczności działania w granicach prawa. Wysoki stopień sformalizowania umów stanowiących podstawę kreacji sieci publicznych nie jest zatem odzwierciedleniem braku zaufania między uczestnikami sieci, ale ograniczeń prawnych.



Rys. 2. Postawy wobec potencjalnego partnera relacji

Źródło: opracowanie własne.

Afektywny wymiar zaufania nie ma natomiast żadnego znaczenia w momencie tworzenia sieci heterogenicznych (publiczno-prywatnych), dlatego że wybór partnera prywatnego poddany jest zazwyczaj reżimowi prawa zamówień publicznych. Konstrukcja prawa zamówień publicznych ma eliminować możliwość wykorzystania znajomości, doświadczenia i tym samym wynikającego z nich zaufania jako elementu ułatwiającego zawarcie umowy. Warto jednak zwrócić uwagę, że w warstwie teoretycznej instytucja zamówień publicznych stanowi kapitał instytucjonalny, który ma wspierać wiarygodność organizacji sektora publicznego.

Zaufanie to obecność zarówno elementu kognitywnego, jak i emocjonalnego. Same emocje bez elementu kognitywnego produkują ślepą wiarę, a nie racjonalne zaufanie; sama wiedza bez czynnika daje racjonalną kalkulację, a nie zaufanie. Zaufanie jest połączeniem jednego i drugiego, wykluczenie któregoś z wymiarów ogranicza percepcję zjawiska (rys. 2).

Uwzględnienie obecności wymiaru emocjonalnego i afektywnego pozwala zidentyfikować cztery postawy wobec potencjalnego partnera współpracy. Zaufanie, nieufność, racjonalna kalkulacja są postawami uzasadnionymi. „Ślepa" wiara pozostaje zawsze postawą nieracjonalną, nieuzasadnioną.

4. Trzeci wymiar

Lisa Bernstein, analizując stosunek postanowień formalnych zawartych w umowach do „zwyczajów w obrocie" (*customs in trade*), odkryła, że praktyka, tzn. zwyczaje w obrocie, nie musi odpowiadać teorii, tzn. postanowieniom zawartym w umowie, może im nawet zaprzeczać [zob. Bernstein 2001, s. 1724 i n.]. Opisała funkcjonowanie giełdy tekstylnej w Memphis, na której sprzedawca waży bawełnę, aby potwierdzić, że wysyła kupującemu ilość przewidzianą w umowie. W umowie postanowiono również, iż kupujący ma zważyć bawełnę z chwilą wydania przedmiotu, aby nie mieć powodu do złożenia pozwu w przyszłości. Bernstein odkryła, że kupujący nie dokonuje weryfikacji i akceptuje wagę podaną przez sprzedawcę. Zaobserwowany zwyczaj to w istocie relacja oparta na wiarygodności sprzedającego i na zaufaniu kupującego do sprzedającego. Zaufanie ułatwia relację między kupującym a sprzedającym i bezspornie redukuje koszty transakcyjne wykonania postanowień umowy, eliminując konieczność dwukrotnego ważenia bawełny. Opisany przypadek nawiązuje do popularnej w angloamerykańskim prawie handlowym koncepcji tzw. umów relacyjnych (*relational contract*)[7], której czołowym przedstawicielem był amerykański prawnik Ian Macneil [zob. Macneil 2001, *passim*].

[7] Umowy relacyjne to te, w których relacje między stronami mają charakter trwały i przekładają się na obowiązki stron niebędące elementami umowy. Odwołując się do zaproponowanego przez Williamsona mechanizmu zawierania kontraktów długoterminowych, w których wykazuje on brak możliwości sporządzania kontraktów kompletnych ze względu na ograniczoną racjonalność i niemożliwość przewidywania wszystkich zachowań, w koncepcji umów relacyjnych podnosi się, że warunki, w których zawierano umowę, zmieniają się, a strony winny reagować na te zmiany. Dostosowywanie

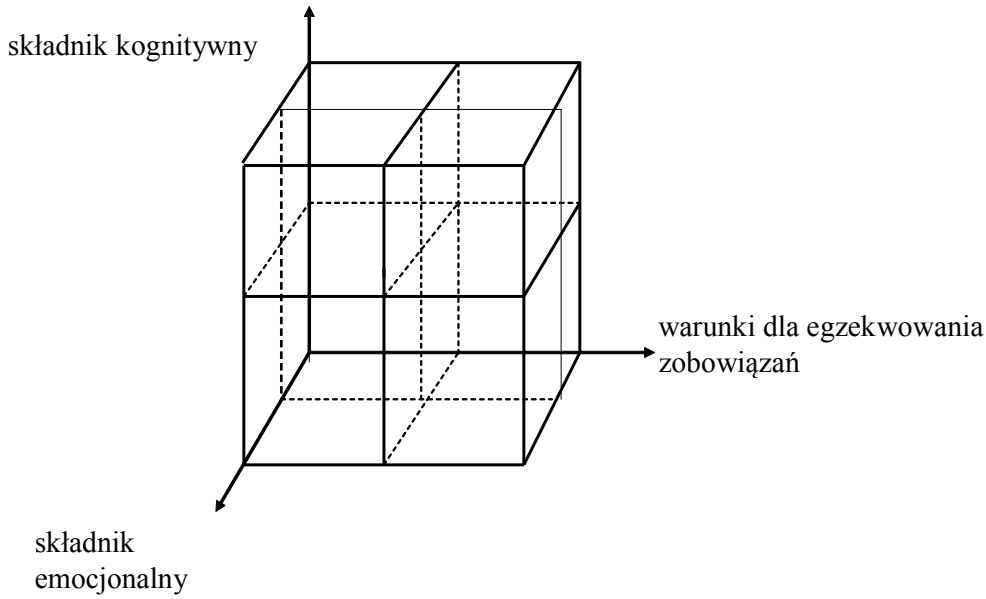
W perspektywie koncepcji umów relacyjnych rozbieżność między zwyczajem w obrocie a komponentem formalnym umowy nie budzi zdziwienia. Konkretny zwyczaj jest wynikiem długoterminowej relacji między podmiotami, które sobie ufają. I być może w tym miejscu warto jeszcze raz powrócić do podniesionej wcześniej problematyki prawa jako substytutu zaufania. Gdy strony relacji ekonomicznych nie mogą polegać na zaufaniu, uciekają się do wysokiego stopnia sformalizowania umów. Istnieje zatem jeszcze jeden, nieuwzględniony w dotychczasowych rozważaniach, wymiar zaufania – wymiar behawioralny. W ujęciu behawioralnym, ufać to działać tak, jakby niepewne, nieprzewidywalne zachowania innych były pewne, przewidywalne, ale w takich warunkach, gdy niespełnienie oczekiwań wywoła negatywne konsekwencje dla podmiotu, który został obdarzony zaufaniem [por. Lewis, Weigert 1985, s. 969]. Źródłem owych negatywnych konsekwencji jest kapitał instytucjonalny, czyli możliwość dochodzenia swoich roszczeń przed sądem.

Dopóki relacje między sprzedającym i kupującym pozostają stabilne, nie ma potrzeby odwoływania się do umowy ani wymiaru sprawiedliwości. Jeżeli kupujący zdecyduje się „sprawdzić" sprzedającego i stwierdzi, że został oszukany, po pierwsze, nie będzie w stanie określić, czy nadużycie zaufania dotyczy ostatniej transakcji, czy też sprzedawca zawyżał wagę towaru we wcześniejszych transakcjach, po drugie, trudno jest przewidzieć, jak zachowa się sąd. W sporze prawnym kupujący powoła się na zwyczaj w obrocie i poprosi sąd o zbadanie, czy sprzedawca dostarczył mniej niż obiecał. Sprzedawca będzie się jednak bronił, mówiąc, że umowa zobowiązywała kupującego do zważenia bawełny z chwilą dostawy. Według sprzedawcy niezważenie bawełny i niezakwestionowanie tego z chwilą dostawy uniemożliwia późniejsze złożenie skargi przez kupującego [Cooter, Ulen 2009, s. 285-286]. Trudno jest każdej ze stron sporu przewidzieć wyrok sądu. Zwolennicy koncepcji umów relacyjnych prawdopodobnie stwierdzą, że sąd będzie dążył do naprawienia relacji, co nie jest niemożliwe. Nawet jeżeli relacje między sprzedającym a kupującym zostaną utrzymane, to nie będą one oparte na zaufaniu, ale na racjonalnej kalkulacji lub nieufności. Zarówno w pierwszym, jak i drugim przypadku ich zobowiązania zostaną w wysokim stopniu sformalizowane, a rozbieżność między zwyczajem w obrocie a formalnymi postanowieniami nie będzie miała miejsca.

Relacja między sprzedającym a kupującym bawełnę stwarza możliwość uchwycenia jeszcze jednego niezwykle ważnego elementu transakcji ekonomicznych. Sprzedający i kupujący zdecydowali się na sformalizowanie (abstrahuję od faktu, iż formalizację umowy wymusza obecność na giełdzie) tak prostej umowy, jaką jest kupno-sprzedaż. Behawioralny wymiar zaufania zagwarantował im możliwość rozstrzygnięcia sporu przed sądem. Gdyby ich relacje miały charakter nieformalny, sprzedający i kupujący świadomie pozbawiliby się możliwości korzystania z kapitału instytucjonalnego (prawa) jako zasobu, z którego mogą korzystać wszyscy uczestnicy obrotu gospodarczego.

---

się do zmian wymaga elastycznego podejścia, a wytworzone w toku długotrwałych relacji zaufanie ułatwia elastyczność w działaniu i opieranie się na nieformalnych środkach.



Rys. 3. Sieci formalne w perspektywie trzech wymiarów zaufania

Źródło: opracowanie własne.

Sieci międzyorganizacyjne intensyfikują relacje gospodarcze i społeczne, które podejmują uczestnicy rynku (podmioty prywatne i publiczne). Realizacja złożonych interesów w ramach sieci międzyorganizacyjnych jest jedną z przyczyn rozwoju umów, których treść mogą swobodnie kształtować strony relacji w granicach tzw. swobody umów. Uczestnicy relacji sieciowych formalizują współpracę z dwóch powodów. Pierwszy to ograniczenia nakładane przez prawo; sieć musi mieć charakter sformalizowany, dotyczy to przede wszystkim sieci tworzonych w sektorze publicznym lub sieci kreowanych do realizacji celów publicznych. Druga przyczyna wynika z racjonalnego postępowania uczestników sieci, którzy formalizację postrzegają jako mechanizm substytucyjny wobec zaufania lub mechanizm wspierający wiarygodność przedsięwzięcia. Architektura sieci międzyorganizacyjnych jest coraz bardziej skomplikowana. PPP stanowi przykład współpracy sieciowej, która nie tylko wyczerpuje się w umowach, ale prowadzić może do wykreowania nowej organizacji (struktury sieciowej), jaką jest np. spółka celowa[8].

[8] Spółki realizujące partnerstwo w piśmiennictwie zwane są spółkami SPV (*special purpose vehicle*). Spółka może być powołana do realizacji całego przedsięwzięcia, a także może być tworzona na potrzeby jedynie określonego etapu partnerstwa (np. wykonanie konkretnej inwestycji budowlanej). Zamykanie współpracy sieciowej w strukturze służy w przypadku spółki celowej zwiększeniu jej wiarygodności w relacjach z instytucjami finansowymi, ale także ogranicza ryzyko zachowań oportunistycznych po stronie uczestników relacji, zwłaszcza gdy zaufanie napotyka przeszkody.

Decyzję o sformalizowaniu relacji sieciowych należy rozpatrywać w perspektywie trzech wymiarów zaufania: kognitywnego, afektywnego i behawioralnego (rys. 3).

5. Zakończenie

Relacje w sieciach międzyorganizacyjnych są znacznie bogatsze niż zaufanie i wiarygodność. Zaufanie może być jedną z podstaw do podejmowania ryzykownej współpracy, a wiarygodność jest tylko jedną z przyczyn opłacalności tej współpracy [Machnikowski 2010, s. 79]. W sieciach nieformalnych, których aktywność służyć może realizacji różnych specyficznych celów (np. afiliacja, terroryzm), w tym gospodarczych, zaufanie odgrywa szczególną rolę. W sieciach formalnych brak zaufania nie wyklucza możliwości podjęcia i kontynuowania współpracy. Formalizacja współpracy może być substytutem zaufania. Wiarygodność jednej ze stron stanowi istotny, a czasami zasadniczy element, pozwalający wyjaśnić motywację drugiej strony do nawiązania współpracy sieciowej i jej kontynuowania. Koegzystencja zaufania, wiarygodności i zabezpieczeń prawnych pozwala zwiększyć − i temu chyba służy − prawdopodobieństwo w miarę stabilnej współpracy i w pewnym stopniu eliminować bariery wzrostu i rozwoju organizacji.

Literatura

Adler P.S., *Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism*, „Organization Science" 2001, No. 4.

Ashraf N., Bohnet I., Piankov N., *Decomposing trust and trustworthiness*, „Experimental Economics" 2006, No. 3.

Bernstein L., *Private commercial law in the cotton industry: Creating cooperation through rules, norms, and institutions*, „Michigan Law Review" 2001, Vol. 99.

Coleman J.S., *Social capital in the creation of human capital*, „The American Journal of Sociology" 1988, No 94.

Coleman J.S., *Foundations of Social Theory*, Cambridge 1990.

Cook S.K., Hardin R., Levi M., *Cooperation without Trust?*, Russell Sage Foundation, New York 2005.

Cooter R., Ulen T., *Ekonomiczna analiza prawa*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

Cuganesan S., *Re-examining the role of accounting, contracts and trust in inter-organizational networks*, „Journal of Law and Financial Management" 2005, No. 1.

Dirks K.T., Ferrin D.L., *The role of trust in organizational settings*, „Organization Science" 2001, No. 4.

Fukuyama F., *Trust*, Penguin Books, London 1995.

Hardin R., *Zaufanie*, Sic!, Warszawa 2009.

Hardin R., *Trust and Trustworthiness*, Russell Sage Foundation, New York 2002.

Jarillo J.C., *On strategic networks*, „Strategic Management Journal" 1988, No. 9.

Lewis J.D., Weigert A., *Trust as social reality*, „Social Forces" 1985, No. 4.

Machnikowski P., *Prawne instrumenty ochrony zaufania przy zawieraniu umowy*, Wydawnictwo Uni-

wersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2010.
Macneil I., *The Relational Theory of Contract: Selected Works of Ian Macneil*, Sweet & Maxwell, London 2001.
Mayer R.C., Davis J.H., Schroorman F.D., *An integrative model of organizational trust*, „Academy of Management Journal" 1995, No. 3.
McAllister D.J., *Affected and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, „Academy of Management Journal" 1995, No. 1.
Misztal B.A., *Trust in Modern Societies. The Search for the Bases of Social Order*, Cambridge 1996.
Newell S., Swan J., *Trust and Inter-organizational Networking*, „Human Relations" 2000, No. 10.
Podolny J.M., Page K.L., *Network Forms of Organization*, „Annual Review Sociology" 1998, Vol. 24.
Solomon R.C., Flores F., *Building Trust: In Business, Politics, Relationships and Life*, Oxford University Press, Oxford 2003.
Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Warszawa 2009.
Teubner G., *Constitutionalizing private governance networks*, [w:] Kagan R., Winston K. (red.), *Legality and Community*, Berkeley Public Policy Press, Berkeley 2002.

TRUST AND CREDIBILITY IN INTERORGANIZATIONAL NETWORKS

Summary: In the literature on interorganizational networks, trust is mostly considered to be a constitutive feature of network relations. In fact, there are a lot of indications of trust in interorganizational networks. Despite the widespread agreement on the importance of trust in interorganizational relationships, there appears to be a lack of consensus on a suitable conceptualization of trust. Trust has been conceptualized and operationalized in a number of different ways and a variety of dimensions. The key objectives of this paper are to provide conceptual justification of trust in tree dimensions: cognitional, affectional (emotional), behavioral and to demonstrate subtle differentiation between trust, which is related more to "dependability" and credibility, which is more connected to the idea of "believability".

Keywords: interorganizational network, trust, credibility, agreement.