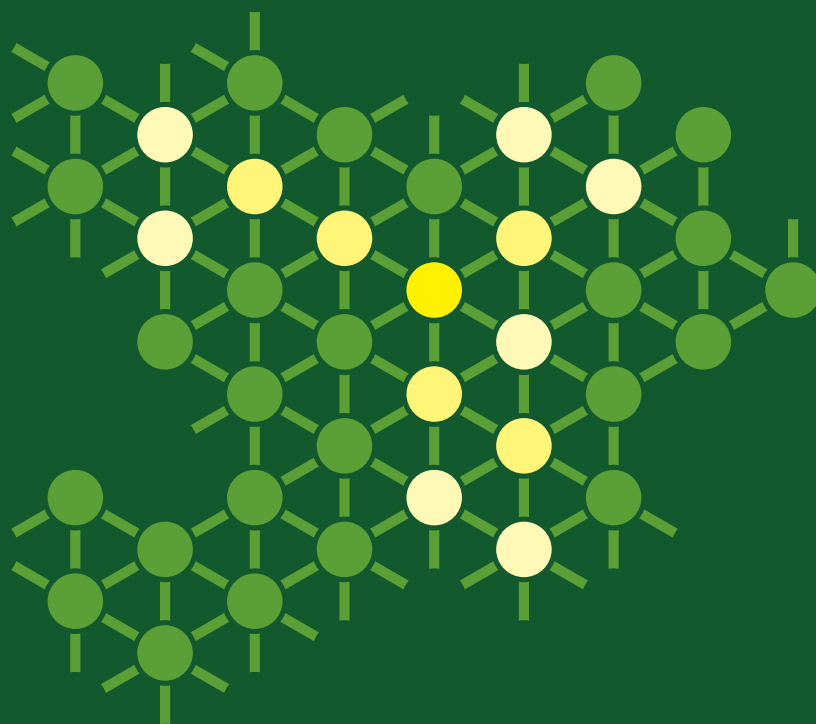


Anna Wasiluk
Anna Tomaszuk

Organizacja w sieci relacji



Anna Wasiluk • Anna Tomaszuk

Organizacja w sieci relacji



Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej
Białystok 2020

Recenzenci:

prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska
dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US

Redaktor wydawnictwa:

mgr Katarzyna Duniewska

Projekt okładki:

mgr Marcin Dominów

Redakcja techniczna, skład, grafika:

Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej

© Copyright by Politechnika Białostocka, Białystok 2020

ISBN 978-83-66391-21-5

ISBN 978-83-66391-22-2 (eBook)

DOI: 10.24427/978-83-66391-22-2



Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

Pełna treść licencji jest dostępna na stronie creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pl

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronie Oficyny Wydawniczej PB

Druk:

PARTNER POLIGRAFIA Andrzej Kardasz

Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej

ul. Wiejska 45C, 15-351 Białystok

tel.: 85 746 91 37

e-mail: oficyna.wydawnicza@pb.edu.pl

www.pb.edu.pl

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie.....	5
Rozdział I	
Problematyka relacji – analiza teoriopoznawcza.....	8
1.1. Istota relacji	9
1.2. Relacje jako przedmiot badań nauk o zarządzaniu i jakości	16
1.3. Kapitał relacyjny jako zasób organizacji	20
1.4. Klasyfikacje relacji.....	26
1.5. Podsumowanie.....	30
Rozdział II	
Sieci międzyorganizacyjne.....	32
2.1. Istota i charakterystyka sieci międzyorganizacyjnych.....	33
2.2. Rodzaje sieci międzyorganizacyjnych	39
2.3. Konsekwencje przynależności do sieci międzyorganizacyjnych	59
2.4. Podsumowanie.....	63
Rozdział III	
Relacje wewnątrzorganizacyjne	65
3.1. Koncepcja zarządzania relacjami z pracownikami (ZRzP).....	65
3.2. Znaczenie przywództwa w budowaniu relacji.....	69
3.3. Motywowanie jako determinanta budowania relacji	75
3.4. Znaczenie kultury w budowaniu relacji	79
3.5. Komunikacja jako czynnik budowania relacji	87
3.6. Podsumowanie.....	90
Rozdział IV	
Rola zaufania w budowaniu relacji	92
4.1. Istota zaufania	93
4.2. Rodzaje zaufania.....	101
4.3. Zarządzanie zaufaniem	111
4.4. Podsumowanie.....	121
Zakończenie.....	122
Bibliografia	124

Spis tabel	150
Spis rysunków.....	151
Summary.....	152

Wprowadzenie

H. Ford powiedział kiedyś: „Zebranie się razem to początek. Pozostanie razem to postęp. Praca razem to sukces”¹. Dzisiaj już nikt nie ma wątpliwości co do słuszności tych słów. Zauważalną tendencją ostatnich dekad jest przechodzenie przedsiębiorstw z orientacji konfrontacyjno-konfliktowej w kierunku zespołowej realizacji przyjętych celów. Zaczęto zdawać sobie sprawę z tego, że podejmowanie autonomicznych, samodzielnych i niezależnych działań, nie dysponując wszystkimi niezbędnymi zasobami, jest często z góry skazane na niepowodzenie. Zasadność takiego działania potwierdzają wyniki licznych badań, które wskazują na to, że współpraca daje wymierne korzyści². Wzrost znaczenia współpracy pomiędzy niezależnymi podmiotami uważany jest za jeden z najistotniejszych trendów rozwojowych we współczesnych mechanizmach tworzenia wartości.

Obecnie przyjmuje się, że współczesna gospodarka ma charakter sieciowy, a powiązania tego typu, formalne lub nieformalne, przenikają wszystkie sfery życia gospodarczego. Jednak, jak podkreśla się w literaturze przedmiotu, w sieciach istotna jest nie tylko ilość aktorów, ale przede wszystkim jakość więzi i relacji ich łączących. Silna i szeroko rozbudowana sieć powiązań wewnętrznych i zewnętrznych podmiotów jest, obok infrastruktury technicznej i społecznej oraz sprawnego zarządzania strategicznego, jednym z czynników warunkujących ich konkurencyjność³.

Wpływ zaufania na inicjowanie i rozwój współpracy pomiędzy podmiotami podkreśla w swoich pracach wielu badaczy⁴. W licznych publikacjach zwraca się uwagę na to, że zaufanie jest pewnego rodzaju zadatkem na poczet współpracy i niezbędnym punktem wyjścia do niej. Wzajemne zaufanie w relacjach biznesowych sprzyja kooperacji i na odwrót, a prawdopodobieństwo sukcesu w powiązaniach

¹ K. Vitasek, M. Ledyard, K. Manrodt, *Zaangażowany outsourcing. Pięć zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 31.

² R. Kozłowski, M. Matejun, *Współpraca międzyorganizacyjna w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 6, s. 35-38.

³ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008; J. M. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa 2017.

⁴ Por. K. Smith, *Circle of trust*, “Best’s Review” 2016, vol. 117, issue 1, s. 72-73; F. Lumineau, *How Contracts Influence Trust and Distrust*, “Journal of Management” 2017, vol. 43, issue 5, s. 1553-1577; R. Babin, K. Bates, S. Sohal, *The role of trust in outsourcing*, “Journal of Strategic Contracting and Negotiation” 2017, vol. 3, issue 1, s. 38-46.

opartych na współpracy oraz ich efektywność wzrastają wraz z istniejącym zaufaniem⁵.

Sieci powiązań podmiotów, relacje wewnątrz- i międzyorganizacyjne oraz mechanizmy je kształtujące są obecnie przedmiotem zainteresowania wielu obszarów w naukach o zarządzaniu⁶. Przeprowadzona analiza literatury pozwala stwierdzić, że dostępnych jest stosunkowo dużo publikacji, zarówno w formie opracowań monograficznych, jak i artykułów na ten temat. Jednak, jak zauważają E. Stańczyk-Hugiet i J. Gorgól: „sieci (...) jako obiekt badań w naukach o zarządzaniu stanowią fascynujące, lecz trudne wyzwanie. (...) Największą trudność sprawia badaczom ogromna różnorodność sieci, a co za tym idzie – problemy z formułowaniem ogólnych praw odnoszących się do nich”⁷. Bogactwo literatury nie oznacza zatem braku luk badawczych. Wręcz przeciwnie, nowe spojrzenie na problem sieci zarówno wewnątrz-, jak i międzyorganizacyjnych może stanowić ważny impuls dla kolejnych badaczy.

Publikacja ma charakter przeglądowy, przede wszystkim teoriopoznawczy. Autorki dają wyraz swojemu zainteresowaniu problematyką relacji i sieciowości organizacji, referując wyniki analizy naukowej dotyczącej najważniejszych badań i koncepcji z tego zakresu. Stąd wynika cel naukowy publikacji, jakim jest systematyzacja wiedzy w zakresie podejmowanej problematyki i szczegółowy opis zagadnień związanych z relacjami wewnątrz- i międzyorganizacyjnymi. Nie oznacza to jednak, że grupa odbiorców niniejszej publikacji ogranicza się tylko i wyłącznie do osób działających w sferze naukowej współczesnej rzeczywistości, zajmujących się poruszonymi zagadnieniami i pragnącymi poznać inne ujęcie znanych lub nowych problemów, poszukujących innowacyjnych pól badawczych. Nie ulega wątpliwości, że z racji bogatej warstwy teoretycznej publikacja ta może stać się interesująca także dla studentów zgłębiających zagadnienia plasujące się na pograniczu ekonomiczno-społecznym. Wiele cennych informacji, przemyśleń i wniosków powinno zainteresować również kadrę menedżerską wszystkich szczebli zarządzania nowoczesnymi organizacjami, zarówno biznesowymi, jak i administracyjnymi, będącymi zarówno aktorami sieci, jak i ich twórcami.

Treść publikacji została podzielona na cztery części. W części pierwszej, noszącej tytuł *Problematyka relacji – analiza teoriopoznawcza* skupiono się na najistotniejszych kwestiach dotyczących relacji oraz kapitału relacyjnego. Przeanalizowano

⁵ A. Wasiluk, *The Influence of Trust and Previous Experience on Cooperation of Enterprises – an Empirical Study in Poland and the Republic of Belarus*, [w:] M. Okręglicka, A. Korombel, A. Lemańska-Majdzik (eds), *Proceedings of the 2nd International Conference Contemporary issues in Theory and Practice of Management*, CITPM, Częstochowa 2018, s. 689-694.

⁶ M. Huczek, *Tworzenie innowacji poprzez współpracę międzyorganizacyjną*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, t. 2, s. 13-25; A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.

⁷ E. Stańczyk-Hugiet, J. Gorgól, *Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 19.

istotę relacji, dokonując przeglądu definicji pojęcia, obszarów przyczyn ich tworzenia, zaprezentowano rozwój problematyki relacji w naukach o zarządzaniu, a także ich klasyfikacje. W części dotyczącej kapitału relacyjnego skupiono się na jego istocie, wskazując również na duże znaczenie kapitału intelektualnego w kształtowaniu pojęcia oraz możliwościach, jakie są związane ze skutecznym zarządzaniem kapitałem relacyjnym.

W rozdziale drugim przedstawiono istotę sieci międzyorganizacyjnych oraz dokonano ich charakterystyki, wskazując najistotniejsze cechy. Autorki dokonały przeglądu pojęć i określiły problemy w ich interpretacji. W dalszej części dokonano klasyfikacji sieci międzyorganizacyjnych, szczególną uwagę poświęcając kryterium wyodrębnienia, zarówno ze względu na rodzaj powiązań między uczestnikami sieci, jak i częstość występowania danego rodzaju współpracy, które pozwala wyróżnić: sieci kooperacyjne, outsourcingowe, franczyzowe i agencyjne, holdingowe, klastry, alianse strategiczne oraz partnerstwo publiczno-prywatne. W ostatnim podrozdziale omówiono konsekwencje przynależności do sieci międzyorganizacyjnych, które nie zawsze mają wymiar pozytywny.

Rozdział trzeci poświęcono relacjom wewnątrzorganizacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem relacji na płaszczyźnie organizacja–pracownicy. Wskazano, dlaczego wprowadzenie zarządzania relacjami z pracownikami jest niezbędne dla podniesienia skuteczności zarządzania w dzisiejszym świecie. Zwrócono uwagę na wpływ kultury organizacyjnej na kształtowanie relacji. Wskazano także znaczenie przewodzenia (ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia motywowania i komunikowania) w kształtowaniu i zarządzaniu relacjami pracownik–organizacja.

Rozdział czwarty został poświęcony zagadnieniom związanym z zaufaniem. Pomimo rosnącego znaczenia, jakie przypisuje się zaufaniu, nie stworzono dotychczas jednego pełnego, powszechnie akceptowanego stanowiska w jego interpretacji. W związku z tym dokonano przeglądu istniejących pojęć, wskazując na podobieństwa i różnice pomiędzy nimi. W rozdziale tym dokonano również klasyfikacji rodzajów zaufania. W ostatniej części skupiono uwagę na problemach związanych z zarządzaniem zaufaniem w organizacjach. W szczególności wskazano jego „jasną” i „ciemną” stronę, zasady nim rządzące, sposób jego budowy i rozwoju oraz odbudowy w przypadku jego utracenia.

Na zakończenie autorki pragną zwrócić uwagę czytelników na to, że pomimo pełnej świadomości różnic w interpretacji pojęć, takich jak organizacja, przedsiębiorstwo, firma, świadomie używają ich zamiennie ze względów językowych, aby unikać ciągłych powtórzeń, zwiększyć przejrzystość tekstu i łatwość jego czytania.

Rozdział I

Problematyka relacji – analiza teoriopoznawcza

Istotność relacji we współczesnym zarządzaniu nie ulega wątpliwości, nie jest to również zagadnienie nowe – już w ubiegłym wieku P. Drucker twierdził, że jedną z największych zmian, z którą muszą zmierzyć się ówczesni menedżerowie jest ciągle przyspieszający wzrost relacji biznesowych opartych na partnerstwie, a nie na bezpośrednim stosunku władzy i własności⁸. Wzrost znaczenia relacji biznesowych pomiędzy podmiotami uważany jest za jeden z najistotniejszych trendów rozwojowych we współczesnych mechanizmach tworzenia wartości, konkurencyjności i innowacyjności⁹, a umiejętne zarządzanie relacjami w obrębie uczestników poczwórnej helisy¹⁰ wydaje się być szczególnie istotne w dobie wyzwań, które stawia przed przedsiębiorstwami i organizacjami rozwijający się Przemysł 4.0¹¹. Przedsiębiorstwa samowystarczalne nie istnieją – podstawą efektywnego funkcjonowania każdej organizacji jest nawiązywanie kontaktów z innymi, a tym samym tworzenie relacji międzyorganizacyjnych, nie mniej ważne są także relacje wewnątrzorganizacyjne. Mogą one ulegać zmianom niewynikającym z żadnego wyraźnego zamiaru strategicznego, a nawet potrzeb operacyjnych, ale większość menedżerów przyznaje,

⁸ D. Latusek-Jurczak, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 11.

⁹ Szerzej w: J. M. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa 2017; U. Widelska, *Menedżer w procesie budowania relacji z klientem na przykładzie przedsiębiorstw w województwie podlaskim*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 12, cz. I, s. 190; R. Belderbos, M. Carree, B. Lokshin, *Cooperative R&D and firm performance*, “Research Policy” 2004, vol. 33, issue 10, s. 1477-1492; C. Tu, S. H. Hwang, J. Y. Wong, *How does cooperation affect innovation in micro-enterprises?*, “Management Decision” 2014, vol. 52, issue 8, s. 1390-1409; S. E. Chick, A. Huchzermeier, S. Netessine, *Europejskie fabryki rozwiązań*, “Harvard Business Review Polska” 2014, lipiec-sierpień, s. 136-143; M. Castels, *The Rise of the Network Society*, 2nd edition, Blackwell Publishing, Oxford 2000, s. 184-187.

¹⁰ O. Afonso, S. Monteiro, M. J. R. Thompson, *A growth model for the quadruple helix*, “Journal of Business Economics and Management” 2012, vol. 13, issue 5, s. 849-865; E. G. Carayannis, T. D. Barth, D. F. Campbell, *The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation*, “Journal of Innovation and Entrepreneurship” 2012, vol. 2; E. Carayannis, E. Grigoroudis, *Quadruple Innovation Helix and Smart Specialization: Knowledge Production and National Competitiveness*, “Foresight and STI Governance” 2016, vol. 10, issue 1, s. 31-42.

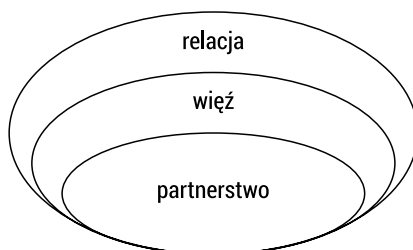
¹¹ J. Gracel, M. Makowiec, *Kluczowe kompetencje menedżera w dobie czwartej rewolucji przemysłowej – Przemysłu 4.0*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie XVIV”, nr 4, s. 105-129; *Inżynierowie przemysłu 4.0 (Nie)gotowi do zmian*, Astor Publishing, Kraków 2017.

że świadome zarządzanie relacjami stanowi istotny element zarządzania w ogóle – również decyzja o nienawiązywaniu (unikaniu) kontaktów z pewnymi podmiotami jest kwestią wyboru¹².

W rozdziale pierwszym skoncentrowano się na przedstawieniu istoty pojęcia relacji, najważniejszych, zdaniem autorek, klasyfikacji pojęcia oraz ich miejsca w naukach o zarządzaniu i jakości. Autorki dały również wyraz zainteresowaniu pojęciem kapitału relacyjnego, podkreślając jego znaczenie we współczesnym zarządzaniu.

1.1. Istota relacji

W języku potocznym „relacja” oznacza stosunek, oddziaływanie, zależność lub związek pomiędzy przedmiotami, pojęciami, wielkościami, ludźmi lub grupami społecznymi¹³. Często również synonimicznie traktowane są sformułowania „relacja”, „więź” i „partnerstwo”. Jednak, choć potocznie mogą być traktowane zamiennie, w celu większej precyzji wypowiedzi zasadne wydaje się być ustalenie występujących pomiędzy pojęciami zależności. Termin „relacja” ma niewątpliwie szersze znaczenie niż „więź” i „partnerstwo”. Relacja to stosunek (zależność) pomiędzy podmiotami, więź to określenie zależności o charakterze łączącym i jednoczącym, natomiast partnerstwo sugeruje równe traktowanie siebie nawzajem¹⁴ (rys. 1.1).



Rysunek 1.1. Wzajemne konotacje pomiędzy relacją, więzią a partnerstwem

Źródło: M. Mitręga, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWe, Warszawa 2005, s. 69.

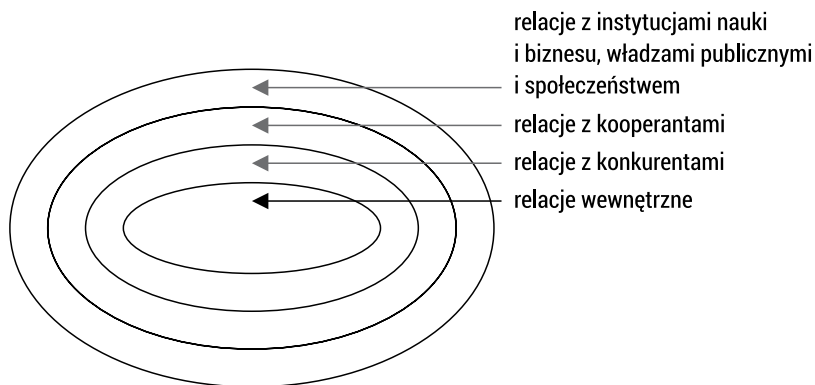
W dzisiejszym świecie uwarunkowania rynku narzucają organizacjom sposób postępowania oparty m.in. na wykorzystaniu wzajemnych relacji. Istnieje zatem silna zasadność prowadzenia rozważań nad istotą przedsiębiorstw i organizacji

¹² B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 218.

¹³ R. Lenard-Gansiniec, *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 283, s. 29-43.

¹⁴ K. Dziewianowska, *Relacje i lojalność klientów marketingu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012, s. 46-47.

oraz zarządzania nimi, łącznie z analizą otoczenia, w którym funkcjonują¹⁵. Przedsiębiorstwa (i organizacje) muszą nawiązać relacje ze wszystkimi uczestnikami rynku (rys. 1.2), w tym również z konkurentami. Ze względu na rosnący udział firm sieciowych w rynku każda organizacja musi posiadać cechy kooperatywności – poszukiwać współdziałania, a nie konkurencji, m.in. poprzez nawiązywanie licznych umów zarówno z dostawcami, jak i nabywcami oraz konkurentami, w celu budowy atrakcyjnej oferty rynkowej bez konieczności posiadania tylko własnych zasobów¹⁶. Nie mniej ważne są także relacje wewnątrzorganizacyjne.



Rysunek 1.2. Rodzaje relacji

Źródło: opracowanie własne.

Relacje są zasobem dotyczącym zachowań, a te z kolei są zależne od ich podmiotów. Dlatego też jednoznaczna ich definicja nie została w literaturze przyjęta¹⁷, wybrane definicje pojęcia zaprezentowano w tabeli 1.1.

Struktury tworzone w ramach relacji mogą mieć charakter zarówno dwustronny, jak i wielopoziomowy¹⁸, a te same uwarunkowania interakcji mogą, ale nie muszą, warunkować relacje. Każda relacja jest unikalna pod względem jej dynamiki, rozwoju, realizacji czy satysfakcji z realizacji – „standardowe” relacje nie istnieją¹⁹, a ich paradygmat wciąż pozostaje w fazie formowania²⁰. Dodatkowo należy zwrócić

¹⁵ W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11(5), s. 3-6.

¹⁶ M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 15.

¹⁷ A. Kolemba, *Relacje przedsiębiorstwa...*, dz. cyt., s. 64.

¹⁸ A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014, s. 26.

¹⁹ A. Kolemba, *Znaczenie relacji z otoczeniem dla małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług nr 34” 2009, nr 540, s. 630-637.

²⁰ J. H. Dyer, H. Singh, *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, “Academy of Management Review” 1998, vol. 23, issue 4, s. 660-679;

uwagę na konieczność rozróżnienia relacji od interakcji – relacje dotyczą względnie trwałego współdziałania, natomiast interakcje mogą mieć charakter chwilowy²¹.

Tabela 1.1. Wybrane definicje pojęcia „relacje”

F. Kotler	Długoterminowe, opierające się na wzajemnym zaufaniu, obopólnie korzystne zależności z klientami, dystrybutorami, dealerami i dostawcami.
Strategor	Dobrowolne i uprzywilejowane umowy, nawiązywane z wybranymi partnerami ze swojego otoczenia, wykraczające poza logikę normalnych reguł rynkowych.
W. Czakon	Więzi sieciowe, oddziaływania zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwami, w których zachodzi wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna, przy czym strony wymiany przejawiają zaangażowanie, a ich postawa jest wzajemna.
K. Fonfara	Stosunki handlowe obejmujące: wymianę handlową, wymianę technologii, wymianę finansową i kontakty nieformalne.
R. Gulati	Konfiguracje, w ramach których łączy się zasoby dwóch lub więcej niezależnych organizacji, aby wytworzyć wartość dodaną.
D. Ford, L. Gadde, L. Hakansson, I. Snehota	Związek interakcji i dwustronnie dopasowane w czasie zachowania pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem, dostawcą lub inną organizacją, przy czym czas jest tą zmienną, która wpływa na przyszłe znaczenie relacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Gulati, *Alliances and networks*, "Strategic Management Journal" 1998, vol. 19, issue 4, s. 293-317; A. Kolemba, *Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej*, [w:] M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 64; W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 10-13; K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 44; Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001, s. 246; D. Ford, L. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota (eds), *Managing Business Relationships*, Wiley & Sons, England 2003.

Relacje jako związek (zależność) pomiędzy co najmniej dwoma podmiotami (obiektami) bez wątplenia można zaliczyć do zasobów niematerialnych, ponieważ stanowią następstwo istniejącej kultury, postaw i zachowań oraz w znacznej mierze decydują o jakości współpracy pomiędzy podmiotami i wykorzystaniu posiadanego

H. Håkansson, D. Ford, *How should companies interact in business networks?*, "Journal of Business Research" 2002, vol. 55, issue 2, s. 133-139; T. Ritter, I. Wilkinson, F. Johnston, J. Wesley, *Managing in complex business networks*, "Industrial Marketing Management" 2004, vol. 33, issue 3, s. 175-183; R. D. Waters, D. S. Bortree, *Advancing relationship management theory: Mapping the continuum of relational ship types*, "Public Relations Review" 2012, vol. 28, issue 13, s. 123-127.

²¹ J. Johanson, L.-G. Mattsson, *Internationalisation in Industrial Systems: a Network Approach Compared with a Transaction Cost Approach*, "International Studies of Management Organisation" 1987, vol. 17, issue 1, s. 35.

potencjału. Badania nad relacjami koncentrują się przede wszystkim nad ich treścią, jakością oraz strukturą²², które to komponenty zostały szerzej omówione w rozdziale 1.4.

Istotnym warunkiem wystąpienia relacji jest wzajemne zrozumienie, zaufanie, lojalność i sprawiedliwość – pozwala to na zwiększenie sprawności zarządzania, jest połączone z nawiązaniem partnerstwa²³ czy kreowaniem sieci, w których udział przynosi korzyści w postaci np. dostępu do uzupełniających się zbiorów wiedzy, zmniejszania ryzyka (poprzez dzielenie się nim), wchodzenia na nowe rynki, postępu technologicznego czy wspólnego korzystania z uzupełniających się umiejętności i aktywów²⁴. Można przy tym wyodrębnić relacje oparte na więziach kapitałowych i więziach międzyorganizacyjnych²⁵. Relacje o więziach kapitałowych cechują się przede wszystkim powiązaniem kapitałowymi i hierarchią podporządkowania, natomiast więzi międzyorganizacyjne można zdefiniować jako oddziaływania pomiędzy organizacjami w zakresie wymiany informacyjnej, materialnej lub energetycznej, przy czym warunkiem koniecznym jest postawa wzajemnego zaangażowania²⁶.

Przesłanką zawiązywania relacji (zarówno między-, jak i wewnątrzorganizacyjnych) jest możliwość nabycia zasobów materialnych i niematerialnych, które nie są dostępne i nie ma możliwości ich samodzielnego pozyskania. Relacje umożliwiają uzyskanie dostępu do zasobów oraz rozszerzenie puli zasobów o te, które nie są dostępne w organizacji, służąc tym samym budowaniu przewagi konkurencyjnej, czego rezultatem jest jednoczesny wzrost wykorzystania i dywersyfikacja zasobów. Jeśli natomiast nabycie zasobów nie jest możliwe w drodze nawiązanych relacji, jedyną możliwością staje się ich uzyskanie w drodze uczenia się²⁷.

Nie ulega wątpliwości, że relacje międzyorganizacyjne mają znaczenie strategiczne i ugruntowaną pozycję na polu zarządzania strategicznego. Kierunki badania relacji najczęściej odnoszą się do ich rodzaju, jednak orientacja na relacje międzyorganizacyjne to nie tylko kwestia ich klasyfikacji, ale też zrozumienia ich specyfiki. W tym obszarze badawczym poszukiwane są cechy relacji pozwalające zrozumieć i wyjaśnić ich oryginalność²⁸. Do najczęściej identyfikowanych w badaniach cech relacji należy zaliczyć²⁹:

²² W. Czakon, *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5, s. 5-8.

²³ W. Łukasiński, *Kapitał relacyjny a konkurencyjność organizacji*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 73, s. 389-401.

²⁴ D. Surówka-Marszałek, *Kształtowanie relacji między elementami sieci innowacyjnych*, „E-mentor” 2014, nr 3(55), s. 62-71.

²⁵ L. Knop, *Determinanty relacji w sieci współpracy*, [w:] B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK, Toruń 2008, s. 295-308.

²⁶ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE Katowice, Katowice 2007, s. 45.

²⁷ E. I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika organizacyjna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 53.

²⁸ Tamże, s. 63.

²⁹ D. Ford, H. Håkansson, J. Johanson, *How to companies interact?*, „Industrial Marketing and Purchasing” 1986, vol. 1, issue 1, s. 26-41; T. E. Johnsen, R. E. Johnsen, R. C. Lamming, *Supply relationship*

- wzajemność – jako zakres, w którym partnerzy demonstrują własne cele w relacji do wzajemnego powodzenia i zakres, w jakim określają te cele;
- partykularność – jako kierunek, unikalność i zaangażowanie w relacje w porównaniu z innymi relacjami lub zakres adaptacji współdziałania;
- współpracę – jako zakres wspólnej pracy w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów czy kierunku relacji;
- konflikt – jako zakres postrzegania różnicowania między stronami relacji przyczyniający się do tarć i sporów, ale będący także źródłem kreatywności;
- intensywność – jako zakres kontaktów oraz wymiany zasobów pomiędzy partnerami w relacji;
- niezgodność interpersonalną – jako zakres spodziewanych zmian w podejściu partnerów do relacji;
- władzę/zależność – jako zakres, w którym każdy partner może wpływać na działanie drugiego;
- zaufanie – oczekiwanie ze strony jednego partnera w odniesieniu do przewidywanej i wzajemnie akceptowalnej reakcji drugiego partnera.

Dodatkowo, inni autorzy za istotne cechy relacji uznają: satysfakcjonujące wyniki, adaptację, wspólne technologie, społeczną i strukturalną zależność³⁰, zakorzenienie, symetryczność, ciągłość (temporalność), zależność, uwarunkowania historyczne³¹ oraz powiązanie z alternatywnymi partnerami³².

Dokonany przegląd badań nad relacjami międzyorganizacyjnymi daje możliwość wyodrębnienia sześciu głównych obszarów przyczyn ich tworzenia się, co obrazuje tabela 1.2. Zdaniem autorek te same obszary przyczyn dotyczą jednak również kształtowania relacji wewnątrzorganizacyjnych.

Relacje wykorzystywane do wspólnego osiągnięcia indywidualnych celów są obustronnie zadowolające³³, przy czym skala korzyści nie zawsze jest porównywalna w odniesieniu do wszystkich uczestników relacji. Dodatkowo, nie można się spodziewać, że większa liczba nawiązanych relacji zawsze jest korzystna – najważniejsze jest bowiem budowanie właściwych relacji³⁴. To, jak układają się stosunki pomiędzy podmiotami, w dużej mierze zależy natomiast od tego, co chce osiągnąć każda

evaluation. The relationships assessment process (RAP) and beyond, "European Management Journal" 2008, vol. 26, issue 4, s. 279.

³⁰ D. T. Wilson, *An integrated model of buyer-seller relationships*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 1995, vol. 23, issue 4, s. 335-345.

³¹ E. I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika...*, dz. cyt., s. 63.

³² K. Alajoutsijärvi, K. Möller, C. J. Rosenbröijer, *Relevance of focal nets in understanding the dynamics of business relationships*, "Journal of Business-to-Business Marketing" 1999, vol. 6, issue 3, s. 3-35.

³³ A. Parkhe, *Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances*, "Journal of International Business Studies" 1991, no. 22, s. 570-601, Ch. J. Medlin, *Self and collective interest in business relationships*, "Journal of Business Research" July 2006, vol. 59, issue 7, s. 858-865.

³⁴ E. I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika...*, dz. cyt., s. 54.

ze stron³⁵. Analizując relacje międzyorganizacyjne przez pryzmat ich celów, można wyodrębnić trzy obszary ich występowania, co obrazuje rysunek 1.3.

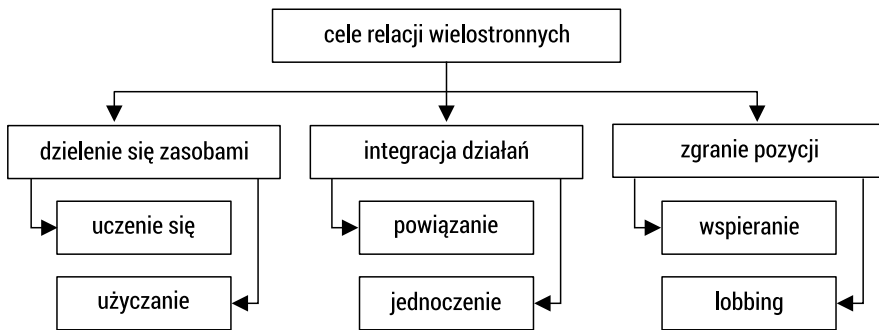
Tabela 1.2. Przyczyny tworzenia relacji

Konieczność	Nawiązywanie relacji może być wynikiem przymusu – np. nałożenie zobowiązań przez wyższą instancję. Takimi możliwościami dysponują zarówno organy państwa, regulatory, jak i organizacje branżowe. Takie wymuszone relacje, podobnie jak dobrowolne, mogą się z czasem rozwijać, obejmując tym samym coraz szersze obszary współdziałania.
Asymetria	Decyzja o podjęciu współpracy motywowana jest możliwością wywierania wpływu i chęcią sprawowania kontroli. Warto zauważyć, że dominacja w relacjach nie zawsze musi mieć negatywny wpływ na słabszego partnera – jego zasoby, pomimo podległości i relacji asymetrycznej, mogą ulec rozwojowi.
Wzajemność	Istotą tego typu relacji jest realizacja wspólnych celów i interesów, występuje tu potrzeba koordynacji i kooperacji, każdy uczestnik czerpie korzyści z występujących relacji. W tym przypadku (w przeciwieństwie do asymetrii) zakłada się, że ograniczoność zasobów prowadzi raczej do współpracy niż rywalizacji.
Stabilność	Relacje mogą być nawiązywane w odpowiedzi na niepewność otoczenia i chęć minimalizacji ryzyka wynikającego z jego nieprzewidywalności – motywami przewodnimi nawiązywania relacji są w tym przypadku chęć uzyskania stabilizacji, przewidywalności i wiarygodności funkcjonowania.
Wydajność	Relacje mogą doprowadzić do uzyskania wyższej efektywności (klasyczna orientacja kosztów transakcyjnych).
Legitymizacja	Współpraca międzyorganizacyjna może być motywowana chęcią uzyskania uznania w otoczeniu, a więc chęć legitymizacji działań jest wynikiem presji wywieranej na podmiot ze strony otoczenia. Motyw ten zwykle występuje w relacjach, w których postrzegany poziom legitymizacji uczestników sieci jest różny i może przyjmować takie postacie, jak np. chęć kształtowania określonego wizerunku, marki czy poprawy reputacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Olivier, *Determinant of interorganizational relationships: Integration and future directions*, "Academy of Management Review" 1990, vol. 15, issue 2, s. 241-265; A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne...*, dz. cyt., s. 34.

Relacje nastawione na dzielenie się zasobami umożliwiają podmiotom wzmocnienie swojego zaplecza w wymiarze ilościowym lub jakościowym, przy czym mogą być nastawione na uczenie się (gdy relacja ma na celu wymianę lub rozszerzanie wiedzy i umiejętności) lub użyczenie (gdy podmiot ma pewne zasoby, których nie jest w stanie w pełni wykorzystać lub które inny podmiot może wykorzystać efektywniej – tego typu relacje dotyczą najczęściej technologii, praw autorskich i znaków towarowych, ale występują również w przypadku zasobów materialnych).

³⁵ P. N. Brotherton, P. F. W. Preece, *Science Process Skills: Their Nature and Interrelationships*, "Research in Science & Technological Education" 1995, vol. 13, issue 1, s. 5-11.



Rysunek 1.3. Cele relacji wielostronnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. de Wit, R. Meyer, *Synteza...*, dz. cyt., s. 222.

W obrębie relacji nastawionych na wspólny system działania, dzięki sprzężeniu swoich łańcuchów wartości, podmioty stają się skuteczniejsze niż w przypadku zachowania odrębności. Można tu wydzielić powiązanie i jednoczenie, przy czym do kategorii powiązania należy zaliczyć wszelkie relacje oparte o transfer produktów i usług, bardzo często dające wyraz w postaci najpospolitszego pionowego powiązania pomiędzy sprzedawcą a nabywcą. W przypadku większości podmiotów występuje wiele takich powiązań – zarówno wstecznych, jak i frontalnych. Jednoczenie występuje, gdy podmioty wykonują razem czynności w celu osiągnięcia ekonomii skali. W przypadku przedsiębiorstw tego typu relacje mają miejsce zazwyczaj w obrębie tej samej branży (np. wspólna obsługa klientów, infrastruktura handlowa czy system logistyczny).

Trzecim obszarem, w którym podmioty mogą nawiązywać relacje jest pozycja rynkowa – przeważnie celem jest uzyskanie większej siły przetargowej i docelowo poprawa pozycji konkurencyjnej. Do najczęstszych przejawów tych relacji można zaliczyć wspieranie i lobbing. Wspieranie może służyć uzyskaniu przewagi w negocjacjach z dostawcami, zaoferowaniu klientom atrakcyjniejszego pakietu produktów i usług, ale również osłabieniu wpływów konkurencji czy wzmocnieniu barier wejścia do branży lub umocnieniu barier mobilności wewnątrzsektorowej. W przypadku relacji tworzonych w celu wzmocnienia swojej pozycji względem podmiotów kontekstowych występuje kategoria lobbingu. Najczęstszym przejawem lobbingu jest wywarcie nacisku na instytucje polityczno-administracyjne³⁶.

Do rozwoju i uzyskania korzyści z relacji niezbędne są odpowiednie i celowe działania podtrzymujące, których podstawą jest proces wymiany (formalny i nieformalny). W procesie tym, zazwyczaj przyczynowo-skutkowym, obie strony porozumiewają się między sobą i przekazują informacje na temat własnych celów, potrzeb

³⁶ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza...*, dz. cyt., s. 221-223.

i preferencji oraz podejmują współdziałanie ukierunkowane na realizację zbieżnych celów i działań³⁷.

Pozytywna rola zarządzania relacjami (zarówno wewnątrz-, jak i zewnątrzorganizacyjnymi) znajduje swoje odzwierciedlenie w badaniach – pracownicy³⁸ zdecydowanie zauważają korzystny wpływ na poziomie zarówno jednostki (wzrost satysfakcji z pracy), jak i międzyosobowym (wzrost zaufania, kształtowanie szacunku), co przyczynia się jednocześnie do rozwoju organizacji.

1.2. Relacje jako przedmiot badań nauk o zarządzaniu i jakości

Relacje pomiędzy partnerami handlowymi istniały od zawsze – w dawnych czasach bliskie relacje z klientem były naturalnym podłożem wszelkich transakcji³⁹. W literaturze można też znaleźć znaczenia nawiązujące do filozofii i logiki (matematyki). Starszy jest rodowód relacji ujmowany w sensie ogólnofilozoficznym – już Arystoteles wymieniał relacje wśród podstawowych kategorii bytów, definiując je jako tak zwany byt niesamodzielny, wiążący dwa inne byty samodzielne, z których jeden jest podmiotem relacji, a drugi jej kresem z racji ich współodpowiedzialności w jakimś aspekcie⁴⁰. Relacja stanowi również jedno z podstawowych pojęć w logice (zwłaszcza formalnej), gdzie oznacza wszelki związek lub zależność pomiędzy co najmniej dwoma podmiotami⁴¹.

Badania nad relacjami rozwijały się w dwóch częściowo współbieżnych kierunkach już w drugiej połowie XIX wieku, kiedy to nastąpił rozwój relacjonizmu i logiki formalnej. Z punktu widzenia rozwoju relacji międzyorganizacyjnych należy zwrócić uwagę na relacjonizm jako pogląd głoszący, że właściwym przedmiotem poznania nie są substancje (rzeczy, podmioty), ale stosunki zachodzące pomiędzy nimi. Relacjonizm wiąże się także z przyjętym przez strukturalizm założeniem, że świat składa się z zależnych od siebie zjawisk. Poznanie zachodzących pomiędzy nimi zależności

³⁷ G. Ross, S. Pike, L. Fernström, *Intellectual Capital: Management Approach in ICS Ltd*, "Journal of Intellectual Capital" 2005, vol. 6, issue 4, s. 489-509.

³⁸ Badania zostały przeprowadzone na próbie 202 przedsiębiorstw polskich oraz 202 przedsiębiorstw gruzińskich: A. Rzepka, *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw. Studium na przykładzie wybranych przedsiębiorstw polskich i gruzińskich*, Difin, Warszawa 2018, s. 215-217.

³⁹ A. Łupicka, *Relacje i rozkład władzy*, [w:] M. Cisielski (red.), *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa 2013, s. 87.

⁴⁰ J. Długosz, *Analiza formalnego wymiaru relacji*, [w:] M. Ciesielski (red.), *Sieci logistyczne*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002, s. 32.

⁴¹ A. Łupicka, *Sieci logistyczne. Teorie, modele, badania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006, s. 33.

wynika z ustalenia charakteru tych przedmiotów – relacjonizm może więc stanowić podstawę do identyfikacji relacji zachodzących pomiędzy organizacjami⁴².

Relacje międzyorganizacyjne nie są kategorią nową również w naukach o zarządzaniu i jakości, a w ostatnich latach nabrały szczególnie istotnego znaczenia, stając się częstym przedmiotem badań, ponieważ coraz więcej organizacji właśnie przez kształtowanie relacji stara się wyznaczyć swoją strategiczną ścieżkę rozwoju⁴³. Początek badań dotyczących współpracy międzyorganizacyjnej miał miejsce w latach 60. XX wieku i dotyczył przeniesienia języka ogólnej teorii systemów do nauk o organizacji i zarządzaniu. Teorii systemów nauki o zarządzaniu i jakości zawdzięczają silny język teoretyczny, pozwalający na opisanie wyzwań menedżerskich w kategoriach współzależności i wpływów (wewnętrznych i zewnętrznych), umieszczając organizację w otoczeniu innych systemów⁴⁴.

Lata 70. i 80. to dominacja zjawisk wewnątrzorganizacyjnych w naukach o zarządzaniu i jakości, a problematyka współpracy była w tym czasie powiązana głównie z optymalną alokacją zasobów. W tym czasie jedną z najczęstszych teorii wyjaśniających skłonność podmiotów gospodarczych do angażowania się w relacje międzyorganizacyjne była teoria kosztów transakcyjnych⁴⁵ (TKT) zajmująca się wyborem najlepszego sposobu regulacji transakcji.

TKT wskazuje na uwarunkowania wyboru i skutki przyjęcia jednego z trzech typów rozwiązań organizacyjnych – transakcji rynkowych, hierarchii i rozwiązań pośrednich (hybrydowych) oraz relacji międzyorganizacyjnych⁴⁶. Nie wyjaśnia, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą osiągnąć sukces, jednak zakłada, że ograniczona racjonalność i oportunistyczny to główne cechy warunkujące zachowanie aktorów gospodarczych – podmioty dążą do minimalizacji kosztów transakcyjnych związanych z każdą z form⁴⁷. Dodatkowo, TKT w pewnym stopniu wyjaśnia istotę i naturę granic organizacji⁴⁸. Krytyka TKT jako propozycji niekompletnej i niewytrzymującej konfrontacji z rzeczywistością zaczęła narastać pod koniec lat 80. XX wieku.

⁴² Tamże, s. 33; A. Łupicka, *Relacje...*, dz. cyt., s. 88-89.

⁴³ E. I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika organizacyjna...*, dz. cyt., s. 52; R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 188.

⁴⁴ A. K. Koźminski, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje...* dz. cyt., s. 27.

⁴⁵ M. Sulimowska-Formowicz, *Kompetencja relacyjna jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa we współpracy międzyorganizacyjnej*, Difin, Warszawa 2018, s. 20; T. K. Das, N. Rahman, *Opportunism dynamics in strategic alliances*, [w:] F. J. Contractor, P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in Alliances*, Esmerald 2009, s. 89-118; T. K. Das, N. Rahman, *Determinants of partner opportunism in strategic alliances: A conceptual Framework*, "Journal of Business and Psychology" 2010, vol. 25, issue 1, s. 55-74.

⁴⁶ M. Sulimowska-Formowicz, *Kompetencja...*, dz. cyt., s. 20.

⁴⁷ O. E. Williamson, *The Institutions of Governance*, "American Economic Review" 1998, vol. 88, issue 2, s. 75-79; A. Madhok, S. B. Tallman, *Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships*, "Organizational Science" 1998, vol. 9, issue 3, s. 326-339.

⁴⁸ Szerzej w: A. Kawa, B. Pierański, *Problemy z wyznaczaniem granic sieci przedsiębiorstw*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 63-70; A. Adamik, *Przesuwanie granic wiedzy w organizacji poprzez*

W następstwie wyłoniły się dwa główne nurty krytyczne wobec myślenia w kategoriach dychotomii rynek–hierarchia – koncepcja „zakorzeniania” i nowego instytucjonalizmu⁴⁹.

Koncepcja społecznego zakorzeniania działań gospodarczych opiera się na następujących założeniach⁵⁰:

- aktorzy społeczni preferują relacje z tymi, których już znają, a nie z nieznanymi;
 - więzi nowo tworzone są zakorzenione w więziach istniejących;
 - więzi istniejące mają wpływ na więzi nowotworzone;
- co wskazuje na relacyjny aspekt każdego działania.

Drugi nurt, związany z nowym instytucjonalizmem, nawiązuje do pośrednich form koordynacji – sieci są formą, dla której kluczowe znaczenie mają relacje pomiędzy zaangażowanymi stronami, przy czym do ich badania i oceny stosuje się przede wszystkim kryteria jakościowe⁵¹.

Lata 80. to też znaczna liczba publikacji nie tylko promujących koncepcję podejścia relacyjnego, ale też próbujących uchwycić i wyjaśnić ich złożoną dynamikę z perspektywy rozwoju i zmian jakościowych⁵². Jeden z nurtów badania relacji w tym czasie to spojrzenie od strony cyklu życia relacji. D. Ford zidentyfikował cztery etapy rozwoju relacji: etap przed sformowaniem relacji, etap eksploracji, etap rozwoju i etap stabilizacji⁵³. Model ten został rozwinięty przez F. Dwyera, który wyróżnił z kolei następujące etapy⁵⁴: uświadomienie możliwości wejścia w relację, eksplorację, rozwój, zaangażowanie w relację.

Przegląd literatury pozwala na wyodrębnienie dwóch, krańcowo różnych, tradycji opisu i wyjaśniania relacji między organizacjami: tradycji kalkulacyjnej (ekonomicznej) i tradycji pozakalkulacyjnej (socjologicznej). Tradycja ekonomiczna traktuje relacje międzyorganizacyjne jako zmienne systemowe zdeterminowane przez siły znajdujące się poza systemem⁵⁵. Tradycja pozakalkulacyjna zwraca uwagę na czynniki ignorowane przez ekonomistów, eksponując czynniki pozakalkulacyjne (zachowania organizacyjne, aspekty psychologiczne czy wpływ emocji na zachowania zarządcze)⁵⁶. Jedną z teorii socjologicznych znajdujących zastosowanie w po-

kontekst partnerstwa, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 71-81.

⁴⁹ A. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje...* dz. cyt., s. 27-28.

⁵⁰ Tamże, s. 28-29.

⁵¹ Tamże.

⁵² E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika...*, dz. cyt., s. 134.

⁵³ Tamże, s. 134; D. Ford, *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*, "European Journal of Marketing" 1980, vol. 44, issue 15, s. 339-354.

⁵⁴ F. Dwyer, P. H. Schurr, S. Oh, *Developing buyer-seller relationships*, "The Journal of Marketing" 1987, vol. 51, issue 2, s. 11-27.

⁵⁵ D. Latusek-Jurczak, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 33; S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P. S. Ring (eds), *The Oxford handbook of inter-organizational relations*, Oxford University Press, New York 2008, s. 7-8.

⁵⁶ D. Latusek-Jurczak, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 33.

dejsciu relacyjnym jest teoria wymiany społecznej autorstwa G. Homansa, według której każda interakcja pomiędzy stronami ma charakter transakcyjny, a co za tym idzie – każda relacja ma charakter „interesowny”, a bezinteresowność nie istnieje⁵⁷.

Podejście relacyjne w naukach o zarządzaniu i jakości (ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania strategicznego) pojawiło się na początku XXI wieku równoległe z podejściami innowacyjno-przedsiębiorczym i opartym na paradoksach. Miało to związek przede wszystkim z szybkim rozwojem techniki i technologii oraz idącym za tym postępem cywilizacyjnym, koncentracją na innowacjach i zachowaniach przedsiębiorczych, procesami globalizacji i zwiększeniem intensywności konkurencji⁵⁸. Podejście relacyjne bazuje na chęci współdziałania z innymi w celu uzyskania renty relacyjnej, którą można rozumieć jako ponadprzeciętne wyniki osiągnięte wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie byłyby one w stanie osiągnąć, gdyby działały osobno/w izolacji i które opierają się na wspólnych nakładach ponoszonych przez strony⁵⁹.

Logika strategii relacyjnych jest bliska sieciowemu podejściu do strategii, jednak można w niej znaleźć również punkty wspólne z podejściem zasobowym, szkołą prostych reguł, szkołą pozycyjną oraz ewolucyjną⁶⁰. Z podejściem sieciowym podejście relacyjne łączy fakt, że wyróżniające kompetencje przedsiębiorstwa są tworzone poprzez interakcje z partnerami, a efektywność przedsiębiorstwa warunkowana jest kontekstem współzależności wobec stron trzecich⁶¹ (jednak w odniesieniu do strategii podejście relacyjne jest szersze niż sieciowe)⁶². Z nurtem zasobowym podejście relacyjne łączy przede wszystkim przesłanki właśnie zasobowe, a mianowicie pozyskanie potrzebnych zasobów (przede wszystkim wiedzy). Komplementarność zasobowa oraz dostęp do zasobów trudnych do indywidualnego pozyskania kierują uwagę przedsiębiorstw na nawiązywanie relacji zewnętrznych. Dodatkowo posiadane relacje wpływają na sposób wykorzystania zasobów, a źródłem przewagi konkurencyjnej może stać się kompetencja relacyjna. Podejście relacyjne uzupełnia więc teorię zasobową, podkreślając znaczenie zasobów relacyjnych jako źródła przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości⁶³. Zbieżności podejścia relacyjnego ze szkołą pozycyjną można doszukiwać się w umacnianiu pozycji rynkowej partnerów wobec

⁵⁷ Szerzej w: J. Makoba, *Toward a General Theory of Social Exchange*, “Social Behavior and Personality” 1993, vol. 21, issue 3, s. 227-239; J. Tittenbrun, *Teoria wymiany społecznej George’a C. Homansa*, „Ruch prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1981, z. 2, s. 187-203.

⁵⁸ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014, s. 9-29.

⁵⁹ A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 64-65.

⁶⁰ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja...*, dz. cyt., s. 9-29.

⁶¹ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 26.

⁶² A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja...*, dz. cyt., s. 9-29.

⁶³ Tamże.

pozostałych podmiotów otoczenia, w tym konkurentów, poprzez wspieranie i lobbowanie⁶⁴. Natomiast określenie prostych zasad dotyczących zewnętrznego rozwoju organizacji opartego na relacjach łączy podejście relacyjne ze szkołą prostych reguł i koncepcją opartą na okazjach, co nawiązuje z kolei do podejścia ewolucyjnego. Budowanie relacji może mieć jednocześnie charakter zamierzony, zaplanowany i wyłaniający się, powstający w trakcie działań i eksperymentowania w celu znalezienia najefektywniejszej drogi rozwoju organizacji⁶⁵.

Jak opisano powyżej, tematyka relacji (ze szczególnym uwzględnieniem relacji międzyorganizacyjnych) to eklektyczny obszar wiedzy, czerpiący z dorobku kilku dyscyplin naukowych i obejmujący wiele perspektyw teoretycznych, jednak istniejące badania w tym obszarze ogniskują wokół czterech podstawowych zagadnień, do których należą⁶⁶:

- organizacje – podmiot zainteresowania w tych badaniach obejmuje pojedyncze organizacje angażujące się we współpracę oraz podmioty zbiorowe;
- powiązania – badania w obszarze relacji międzyorganizacyjnych wymagają zazwyczaj zbierania danych od wszystkich stron zaangażowanych w relację, dając tym samym możliwość analizy więzów łączących podmioty przede wszystkim pod kątem zawartości relacji, mechanizmów koordynacji czy struktury relacji;
- kontekst – przy czym wyodrębnia się dwa wymiary kontekstu: mikro (elementy dotyczące struktur i członków poszczególnych organizacji zaangażowanych we współpracę) i makro (aspekty prawne, polityczne, kulturowe i geograficzne współpracy);
- procesy konstytutywne – dotyczące uchwycenia dynamiki współpracy, ze szczególnym uwzględnieniem ewolucji relacji międzyorganizacyjnych w miarę upływu czasu, międzyorganizacyjnego uczenia się innowacyjności w ramach relacji międzyorganizacyjnych i zaufania.

1.3. Kapitał relacyjny jako zasób organizacji

Żadna organizacja nie posiada takich zasobów, które pozwoliłyby jej samodzielnie osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną⁶⁷, współdziałanie natomiast pozwala efektywniej wykorzystywać ograniczone zasoby pozostające w gestii podmiotu – ograniczać zarówno ryzyko, jak i koszty, przy jednoczesnej efektywniejszej

⁶⁴ E. I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika...*, dz. cyt., s. 136; B. de Wit, R. Meyer, *Synteza...*, dz. cyt., s. 222; A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja...*, dz. cyt., s. 9-29; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi strategicznej*, PWE, Warszawa 2005, s. 305-314.

⁶⁵ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja...*, dz. cyt., s. 9-29.

⁶⁶ D. Latusek-Jurczak, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 28.

⁶⁷ G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999, s. 156.

adaptacji do turbulentnych warunków otoczenia⁶⁸. Umiejętność współdziałania może być utożsamiana z kompetencjami relacyjnymi, na które składają się bezpośrednie i osobiste powiązania pracowników oraz kadry kierowniczej z interesariuszami, bazujące na współpracy, skłonności do zaufania, wiarygodności i kluczowych kompetencjach⁶⁹.

Kapitał relacyjny w ujęciu ogólnym definiowany jest jako potencjał korzyści płynących z posiadania przez podmiot powiązań oraz sieci relacji z interesariuszami⁷⁰. Czynniki kształtujące kapitał relacyjny należy poszukiwać w zasobowych przesłankach tworzących więzi pomiędzy podmiotami, co zobrazowano w tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Zasobowe przesłanki tworzące więzi pomiędzy podmiotami

Pozyskanie potrzebnych zasobów	Ograniczenie dostępu do podmiotów konkurencyjnych	Pozyskanie wiedzy	Wykorzystanie wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> • zdolności wytwórcze, • środki finansowe, • dostęp do rynku, • prestiż, • wiedza, • rozwiązania organizacyjne, • kapitał relacyjny 	<ul style="list-style-type: none"> • blokowanie aliansów, • standardy technologiczne, • blokowanie kanałów dystrybucji, • zmowy cenowe 	<ul style="list-style-type: none"> • transfer wiedzy, • wiedza milcząca partnera, • tworzenie innowacji, • tworzenie kompetencji relacyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> • cudze kompetencje bez konieczności uczenia się, • monitoring rozwoju technologii

Źródło: W. Czakon, *Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Mirwal-Art, Wałbrzych 2006, s. 156.

Kapitał relacyjny może być rozpatrywany przez pryzmat teorii zasobów niematerialnych, teorii sieci, powiązań międzyorganizacyjnych i, najczęściej, kapitału intelektualnego⁷¹, stanowiąc jednocześnie jego element⁷², który definiowany jest jako różnica pomiędzy wartością rynkową a księgową organizacji.

⁶⁸ A. Sudolska, *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2011, s. 25.

⁶⁹ D. Carter, D. Gray, *Relational competence, internal market orientation and employee performance*, "The Marketing Review" 2007, vol. 7, issue 4, s. 385; J. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje...*, dz. cyt., s. 29.

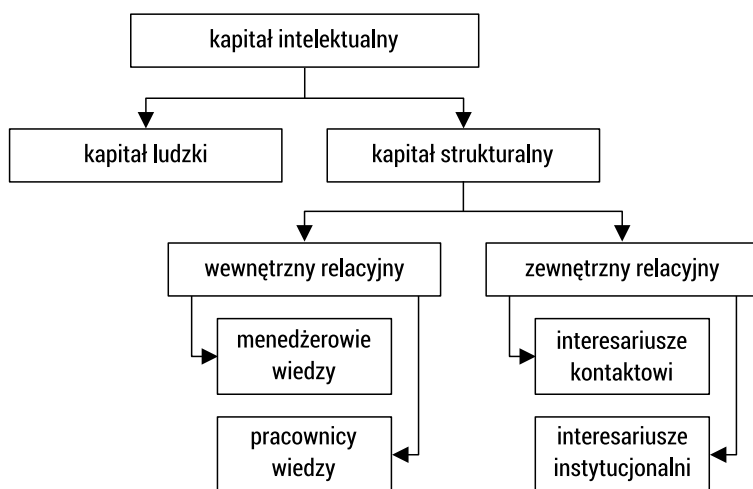
⁷⁰ W. Danielak, *Czynniki kształtujące kapitał relacyjny w mikro i małym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Ekonomiczne Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług nr 50” 2010, nr 585, s. 119-128.

⁷¹ W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 16-17.

⁷² L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.

Autor jednej z pierwszych definicji kapitału intelektualnego, W. J. Hudson, określa go jako kombinację dziedzictwa genetycznego, edukacji, doświadczeń i postaw wobec życia, jakie charakteryzują poszczególnych pracowników organizacji⁷³. Kapitał intelektualny można zdefiniować jako posiadaną wiedzę, odpowiednie doświadczenie, technologię organizacyjną, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności pozwalające podmiotowi osiągnąć przewagę. Może być również traktowany jako język myślenia i zbiór technik działania odnoszących się do nośników przyszłych wyników podmiotu – wszystkie zasoby niematerialne (oraz ich przekształcenia) znajdujące się pod kontrolą podmiotu i powiększające jego wartość. Podstawą kapitału intelektualnego organizacji zawsze jest wiedza jej pracowników⁷⁴.

Na całokształt kapitału intelektualnego organizacji najczęściej składają się podzbiory definiowane jako kapitał ludzki i kapitał strukturalny⁷⁵ – wielu badaczy kapitału intelektualnego traktuje kapitał relacyjny jako część kapitału strukturalnego⁷⁶, co zobrazowano na rysunku 1.4.



Rysunek. 1.4. Model struktury kapitału intelektualnego

Źródło: K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie...*, dz. cyt., s. 305-319.

⁷³ W. J. Hudson, *Intellectual Capital, How to build it, enhance it, use it*, John Wiley & Sons Publishing, Toronto 1993, s. 16.

⁷⁴ E. Skrzypek, *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości” 1999, nr 11, s. 4-5.

⁷⁵ K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse r. 11” 2013, nr 4, cz. 2, s. 305-319; R. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, s. 87.

⁷⁶ Szerzej w: J. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje...*, dz. cyt.

Definicja kapitału intelektualnego pojawiająca się w *Raporcie o Kapitale Intelektualnym Polski* wyróżnia natomiast cztery jego komponenty⁷⁷:

- kapitał ludzki – potencjał zgromadzony we wszystkich mieszkańcach (pracownikach), wyrażający się w ich wykształceniu, doświadczeniu życiowym, postawach, umiejętnościach;
- kapitał strukturalny – potencjał zgromadzony w materialnych elementach infrastruktury;
- kapitał społeczny – potencjał zgromadzony w przedsiębiorstwie w postaci obowiązujących norm postępowania, zaangażowania i zaufania, które wspierając współpracę i wymianę wiedzy, przyczyniają się do wzrostu dobrostanu firmy;
- kapitał relacyjny – potencjał związany z wizerunkiem przedsiębiorstwa na zewnątrz.

Choć do niedawna kapitał relacyjny był niewyodrębnioną częścią kapitału intelektualnego, coraz częściej literatura przedmiotu przedstawia kapitał relacyjny jako trzeci, równorzędny element składowy kapitału intelektualnego, co ma podkreślić fundamentalne znaczenie relacji w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa⁷⁸. Obecnie w literaturze przedmiotu można odnaleźć liczne definicje kapitału relacyjnego – w tabeli 1.4 dokonano ich przeglądu.

Tabela 1.4. Wybrane definicje pojęcia „kapitał relacyjny”

Autor	Definicja
M. Kieźel, A. Kwiecień	Kapitał relacyjny jest postrzegany jako składnik niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa, na które składa się wartość wszystkich stosunków z klientami i innymi podmiotami otoczenia; może być rozumiany jako wszelkiego rodzaju wiedza pozyskana dzięki długoterminowej współpracy.
J. Wilk	Kapitał relacyjny to struktury mające na celu utrzymanie właściwych relacji z otoczeniem, obejmujące m.in.: system poszukiwania odbiorców, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, markę, reputację i partnerstwo strategiczne.
R. Capello, A. Fiaggian	Kapitał relacyjny to zbiór wszystkich relacji – rynkowych, władzy i współpracy, ustanowionych między przedsiębiorstwami, instytucjami i osobami, przy czym relacje te wynikają z silnego poczucia przynależności i wysoko rozwiniętej współpracy, typowej dla podobnych pod względem kulturowym osób i instytucji.

⁷⁷ *Raport o Kapitale Intelektualnym Polski*, Warszawa 2018, s. 23.

⁷⁸ A. Walecka, *Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422, 158-170.

Autor	Definicja
E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak	Kapitał relacyjny określa stopień i zakres powiązania z klientami, dystrybutorami, dostawcami i innymi podmiotami oraz stopień rozpoznania rynku.
L. Edvinsson	Kapitał relacyjny jest częścią kapitału intelektualnego i mieści w swojej strukturze wiedzę, kompetencje, doświadczenie, zdolności współpracy, kulturę organizacji, stosowane technologie i stosunki z partnerami.
E. Wallace	Kapitał relacyjny to wartości tworzone przez ludzi w ramach relacji mających miejsce w obrębie prowadzonej działalności gospodarczej i jednocześnie najważniejszy element stosunków handlowych.
P. Hagedhal	Kapitał relacyjny to rodzaj i zakres relacji, jakie wygeneruje organizacja.
I. Mendryk	Kapitał relacyjny to umiejętność wybudowania i utrzymania stabilnych i bliskich współzależności oraz relacji opartych na wzajemnej współpracy i zaufaniu – elementów implikujących sukces na rynku.
R. Camagni	Kapitał relacyjny stanowi zbiór powiązań dwustronnych i wielostronnych z partnerami rynku lokalnego i poza nim, przy czym istotne w jego kreowaniu są: łatwość i atmosfera współdziałania, zaufanie, kultura międzyorganizacyjna (wspólne wzory zachowań oraz wartości) – jest to miara jakości relacji między przedsiębiorstwem a jego partnerami.
J. S. Kardas	Kapitał relacyjny to sieć relacji – zewnętrznych i wewnętrznych – przy czym większe znaczenie należy przypisywać relacjom zewnętrznym.
J. M. Moczyłowska, A. Korombel, A. Bitkowska	Kapitał relacyjny jest zasobem niematerialnym organizacji, obejmującym relacje ze wszystkimi grupami jej interesariuszy, zwłaszcza z podmiotami rynkowymi oraz relacje zachodzące pomiędzy pracownikami (właścicielami) wewnątrz organizacji, przy czym jakość relacji wewnątrzorganizacyjnych jest jedną z najważniejszych determinant jakości jej relacji zewnętrznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 335; J. Wilk, *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania” 2004, nr 75, s. 229-241; R. Capello, A. Faggian, *Collective learning and relational capital in local innovation processes*, „Regional Studies” 2005, vol. 39, issue 1, s. 75-80; E. Wallace, *Fares to friends; How to develop outstanding business relationship*, The Relational Capital Group, USA 2006, s. 62; R. Camagni, *Territorial capital and regional development*, [w:] R. Capello, P. Nijkamp (eds), *Handbook of Regional growth and development theories*, Massachusetts, Northampton, USA 2009, s. 126; M. Kieźel, A. Kwiecień, *Kapitał relacyjny i Customer Relationship Management w kontekście tworzenia wartości (z uwzględnieniem specyfiki sektora bankowości detalicznej)*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 736. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 55, s. 585-608; J. M. Moczyłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje...*, dz. cyt., s. 34-35.

O ile początkowo kapitał relacyjny postrzegany był jedynie przez pryzmat klientów – jako ich lista oraz relacje na linii przedsiębiorstwo–klienci⁷⁹ – stopniowo zaczęto jednak zauważać kluczowe znaczenie także innych interesariuszy oraz konieczność kształtowania z nimi właściwych stosunków.

Obecnie można wyodrębnić wewnętrzny⁸⁰ i zewnętrzny kapitał relacyjny. Kapitał relacyjny wewnętrzny to zbiór własności intelektualnych organizacji, procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, baz danych, infrastruktury komunikacyjno-informacyjnej oraz (przede wszystkim) zasoby relacyjne tworzone przez interesariuszy współtworzące organizację, kreujące atmosferę oraz zaufanie wewnątrz organizacji. Kapitał relacyjny zewnętrzny to struktury służące do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem – m.in. system poszukiwania odbiorców, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, marka i reputacja firmy oraz partnerstwo strategiczne⁸¹.

Kapitał relacyjny jest tworzony przez każdą organizację – jest to niejako pochodna działania organizacji jako systemu otwartego i dokonującego permanentnej wymiany zasobów materialnych i niematerialnych z otoczeniem. Posiadanie kapitału relacyjnego przez organizację nie jest jednak gwarantem przyszłych jej dochodów – istotą kapitału relacyjnego jest ciągłe inicjowanie i kreowanie kontaktów tworzących sieć – relacje ulegają nieustającym przemianom i ewaluacjom⁸².

Do najważniejszych korzyści wynikających z poprawnego zarządzania kapitałem relacyjnym należy zaliczyć⁸³:

- dostęp do cennych zasobów;
- możliwość generowania nowych zasobów, ich łączenia i wymiany;
- efektywniejsze pozyskiwanie niepowtarzalnych zasobów;
- wzrost akceptacji otoczenia dla czynności biznesowych podmiotu;
- umiejętną budowę i wzmacnianie korzystnego wizerunku organizacji na rynku;
- stworzenie podstaw do wygenerowania jak najlepszej reputacji i przełożenie tego na korzyści finansowe;
- zwiększone bezpieczeństwo ekonomiczne.

⁷⁹ M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku*, t. 1-3, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

⁸⁰ Szerzej w: A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationships Management)*, Difin, Warszawa 2012.

⁸¹ K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie...*, dz. cyt., s. 305-319.

⁸² Tamże.

⁸³ Tamże; I. Mendryk, *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, PWN, Warszawa 2007; W. Danielak, *Kształtowanie...*, dz. cyt., s. 16-18.

1.4. Klasyfikacje relacji

Dokonując klasyfikacji relacji w najbardziej ogólnym, uwzględniającym źródło ich pochodzenia ujęciu, można wyodrębnić relacje zewnętrzne (międzyorganizacyjne, wynikające z interakcji z otoczeniem) oraz wewnętrzne, nawiązywane w ramach danej organizacji. Relacje wewnętrzne zostaną poddane głębszej analizie w rozdziale 4.

Analizując relacje zewnętrzne, można stwierdzić, że najczęściej są one postrzegane przez pryzmat sposobu sformalizowania współpracy, dominującego sposobu zarządzania, treści relacji i relacji władzy w procesie współpracy. Interesujące opracowanie klasyfikacji relacji międzyorganizacyjnych autorów zagranicznych zaprezentowała A. Zakrzewska-Bielawska, co zobrazowano w tabeli 1.5.

Tabela 1.5. Klasyfikacje relacji międzyorganizacyjnych

Rok	Autor	Kryterium klasyfikacji	Typy relacji międzyorganizacyjnych
1986	L. G. Mattsson	kierunek relacji	<ul style="list-style-type: none"> • od strategicznego centrum do relacji peryferyjnych, • od relacji opisanych według układu poziomego do relacji opisanych według układu pionowego, • od relacji komplementarnych do relacji współzawodnictwa, • od relacji w wąskim zakresie do relacji w szerokim zakresie, • od relacji prostych do relacji złożonych (sieciowych), • od relacji dominujących do relacji podporządkowanych, • od relacji o niewielkim wpływie (na wartość dodaną strategicznego centrum) do relacji mających znaczny wpływ na wartość dodaną strategicznego centrum
1998	J. Child, D. Faulkner	zależność podmiotów	<ul style="list-style-type: none"> • od całkowitej niezależności do pełnej zależności
2001	J. M. Hite, W. S. Hestery	ewolucja relacji	<ul style="list-style-type: none"> • od pierwotnych relacji społecznych do zakorzenionych relacji rynkowych, • od sieci ceniących spójność do relacji strukturalnych, • od historycznie ukształtowanych <i>path-depend</i> do intencjonalnego zarządzania siecią relacji
2002	M. Bengston, S. Kock	międzyorganizacyjne zachowania firm	<ul style="list-style-type: none"> • od konkurencji do koegzystencji (poprzez współpracę i kooperację)

Rok	Autor	Kryterium klasyfikacji	Typy relacji międzyorganizacyjnych
2005	A. Lefraix-Durnad, D. Paulin, R. Kozak, R. Beauregard	natura relacji	• od wrogości do współpracy
		zarządzanie relacjami	• od transakcji do nadzoru relacyjnego
	T. H. Pham	zależność podmiotów	• relacje niezależne i relacje zależne
	C. F. Hung	uzyskiwanie korzyści	• od relacji jednostronnych do eksploatujących (poprzez relacje wzajemne, umowne, wymiany, symbiotyczne i manipulacyjne)
	G. Gereffi, J. Humphrey, Y. Sturgeon	mechanizm koordynacji	• rynek, modułarne, relacyjne, hierarchia, poddańcze (niewolnicze)
2007	A. de Wit, R. Meyer	cel relacji	Relacje nastawione na: • dzielenie się zasobami, • integrację działań, • zgranie pozycji
		rozkład władzy	• wzajemna niezależność, • nierównomierna niezależność, • wzajemna zależność, • nierównomierna zależność (rys. 1.4)
		podmiot relacji	• pionowe – wstecz (z dostawcami), w przód (z klientami), • poziome – bezpośrednie (z konkurentami), pośrednie (z konkurentami spoza branży), z innymi podmiotami z otoczenia dalszego
2010	P. Andersson, L. G. Mattsson	czas trwania relacji	• długookresowe, krótkookresowe, temporalne

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja...*, dz. cyt., s. 9-29.

Warto uzupełnić tę klasyfikację o interpretację W. Czakona i A. Kolemby. W. Czakon podzielił relacje ze względu na przyjęcie określonego punktu widzenia i określonej metody badawczej oraz dokonał ich klasyfikacji ze względu na⁸⁴:

⁸⁴ W. Czakon, *Ku systemowej...*, dz. cyt., s. 5-8.

- treść – podejmując wątek przedmiotu relacji (wymiana towarów, informacji, uzgadnianie działań, wspólna realizacja działań), jej zakresu oraz czasu trwania, w tym częstotliwości;
- jakość – obejmującą czynniki takie, jak stopień zgodności kultur korporacyjnych i stylów podejmowania decyzji, zbieżność percepcji oraz inne cechy organizacji; wg W. Czakona na jakość relacji mają wpływ grupy takich czynników, jak: warunki wyjściowe, proces negocjacji, wzajemne doświadczenia w trakcie trwania relacji i zachowania partnerów poza relacją;
- strukturę – odnoszącą się do cech takich, jak: gęstość, centralność, luki strukturalne, siła powiązań, równorzędność strukturalna.

A. Kolemba stworzyła natomiast podział relacji ze względu na podmiot, formalność i charakter współpracy⁸⁵:

- ze względu na podmiot współpracy: z klientami, z konkurentami, z kooperantami, z dostawcami, z agencjami rządowymi, z instytucjami finansowymi, z mediami, z jednostkami naukowymi;
- ze względu na stopień formalizacji: formalne i nieformalne;
- ze względu na charakter współpracy z podmiotami: pasywne (co najmniej jeden podmiot dąży do nawiązania współpracy) i aktywne (przedsiębiorstwa dążą do kreowania relacji z otoczeniem);
- w zależności od kontekstu ich zawierania: rutynowe – mające na celu zapewnienie utrzymania ekskluzywności, indywidualności, atrakcyjności oferty przedsiębiorstwa; dostosowawcze – nawiązywane przez przedsiębiorstwa w celu obniżania kosztów, utrzymania na rynku i wyjścia z kłopotów finansowych; okazyjne – nawiązywane przez podmioty o ugruntowanej, stabilnej pozycji na rynku w celu utrzymania przewagi, tworząc powiązania o charakterze formalnym i nieformalnym.

Zupełnie inaczej relacje sklasyfikował E. Gummesson, identyfikując 30 rodzajów relacji (tzw. 30R) tworzonych przez przedsiębiorstwa na rynku⁸⁶ (przy czym autor zaznaczył, że lista nie jest zamknięta) i na tej podstawie wyodrębniając cztery główne kategorie relacji⁸⁷:

- 1) klasyczne – typowe relacje transakcyjne z udziałem bądź bez udziału pośredników (diada, triada, sieć fizycznej dystrybucji);
- 2) rynkowe – klasyczna diada oraz klienci jeszcze nierozpoznani czy relacje, w których nabywców traktuje się jak członków relacji, relacje usługowe;
- 3) megarelacje – z massmediami, megaalianse itp.;

⁸⁵ A. Kolemba, *Znaczenie relacji z otoczeniem...*, dz. cyt.

⁸⁶ Szerzej w: J. Otto, *Marketing relacji, Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 57; R. Tyszkiewicz, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji*, Placet, Warszawa 2017, 46-49.

⁸⁷ E. Gummesson, *Mega and Nano-Relationships in Relationships Marketing*, "Irish Marketing Review" 1996, vol. 6.

- 4) ułomne (nanorelacje) – tworzące wsparcie dla megarelacji, zorientowane na wewnętrzne struktury organizacji oraz wspierające relacje zewnętrzne.

Nieco inne podejście reprezentują autorzy zajmujący się marketingiem relacji. K. Rogaziński dokonał podziału relacji w kontekście społecznym, wyodrębniając relacje o typie⁸⁸:

- utylitarnym – określającym stosunki produkcji, podziału i wymiany;
- poznawczym – umożliwiającym poznanie prawdy;
- etycznym – preferującym cechy etyczne, np. dobro czy prawdę;
- estetycznym – akcentującym piękno.

P. Kotler wyodrębnił natomiast pięć grup relacji⁸⁹:

- podstawowe – zorientowane tylko na produkt – po dostarczeniu (sprzedaniu) produktu kontakt pomiędzy dostawcą a nabywcą zostaje przerwany;
- reaktywne – kiedy dostawca sprzedając dany produkt zachęca nabywcę do kontaktu dotyczącego produktu;
- odpowiedzialne – polegające na kontakcie sprzedającego z nabywcą (wynikającym z inicjatywy sprzedającego) celem uzyskania sprzężenia zwrotnego;
- proaktywne – polegające na kontakcie dostawcy z nabywcą, z propozycją zakupu nowszych wersji i ulepszeń dotychczasowego produktu, w dłuższym okresie po zakończeniu transakcji;
- partnerskie – polegające na ciągłym kontakcie dostawcy z odbiorcą, umożliwiające zarówno zwiększenie oszczędności przy dokonywaniu zakupu, jak i optymalne wykorzystanie możliwości danego produktu.

Na kształtowanie się relacji mają również wpływ dopuszczalność relacji, ich pilność i intensywność oraz rozkład władzy⁹⁰. Analizując relacje przez pryzmat rozkładu władzy i siły zależności, można wyodrębnić cztery ich formy, mówiące o różnym układzie sił pomiędzy podmiotami: wzajemnej niezależności, wzajemnej zależności, nierównorzędnej niezależności i nierównorzędnej zależności, co obrazuje rysunek 1.5.

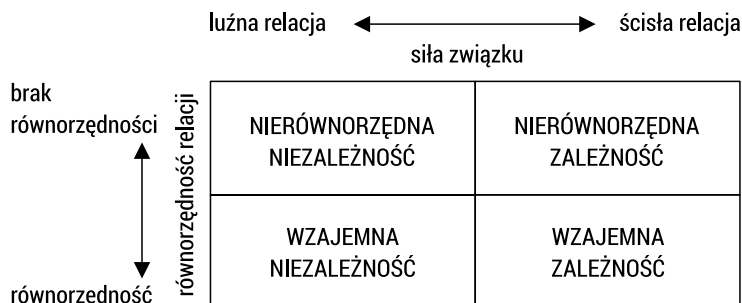
Relacje niezależne są zazwyczaj, w przeciwieństwie do relacji zależnych, niestabilne i wymagają więcej mechanizmów zarządzania, a co za tym idzie, charakteryzują się krótkoterminowością, brakiem bliskości pomiędzy podmiotami, niewielkim rozmiarem kontaktów i zakresem wymiany oraz niskim stopniem kombinacji. Przyczynia się to do ich niestabilności oraz konieczności wykorzystania większej

⁸⁸ K. Rogaziński, *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006, s. 28.

⁸⁹ K. Bilińska-Reformat (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009, s. 70-71.

⁹⁰ E. Stańczyk-Hugiet, J. Gorgol, *Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 29.

ilości mechanizmów zarządzania, co nie występuje w przypadku relacji o charakterze zależnym (współzależnym)⁹¹.



Rysunek. 1.5. Relacje międzyorganizacyjne z perspektywy rozkładu władzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Stańczyk-Hugiet, J. Gorgol, *Elementy...*, dz. cyt. s. 29; B. de Wit, R. Meyer, *Synteza...*, dz. cyt., s. 225.

Klasyfikacja relacji jest tak obszerna, ponieważ organizacje kształtują różnego rodzaju relacje z uczestnikami rynku oraz wewnątrz organizacji, które mogą być bardzo różnorodnie i kontekstowo postrzegane. Podmioty prowadzą w tym samym czasie wiele różnorodnych relacji, wcielając się w wiele ról, z różnymi podmiotami.

1.5. Podsumowanie

Analiza przedstawionych treści uprawnia autorki do stwierdzenia, że problematyka relacji, zarówno w aspekcie między-, jak i wewnątrzorganizacyjnym, pozostaje tematem zarazem aktualnym, jak i ponadczasowym. Funkcjonowanie w otoczeniu bez świadomości znaczenia polityki relacyjnej i konieczności zarządzania relacjami jest, zwłaszcza w dzisiejszym, złożonym i bardzo burzliwym otoczeniu, bardzo trudne – stąd konieczność znajomości problematyki relacji również od strony teoretycznej.

Autorki wskazały wybrane definicje pojęcia „relacje”, interpretując je jako „więzi o charakterze długoterminowym, których warunkiem koniecznym jest wzajemne zaufanie i zaangażowanie”, wskazując również najczęściej występujące przyczyny oraz cele relacji. Zaprezentowane klasyfikacje relacji uprawniają do stwierdzenia, że zjawisko to ma charakter wielopłaszczyznowy i może być analizowane na wiele sposobów, przy czym niezwykle trudno jest wskazać najważniejszy. Przedstawione klasyfikacje uzupełniają się nawzajem, tworząc wartość dodaną w zgłębianiu pojęcia.

⁹¹ Szerzej w: T. H. Pham, *The competition and Evolution of Business Architecture: The Case of Vietnam's Motorcycle Industry, Improving Industrial Policy Formulation*, The Publishing House of Political Theory, Tokio 2005.

Analizując zagadnienia związane z relacjami, nie sposób jest pominąć znaczenie kapitału relacyjnego, który – podobnie jak samo zagadnienie relacji – definiowany jest różnie. Niemniej jednak, zdaniem autorek, w zarządzaniu relacjami konieczna jest świadomość dotycząca występowania zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego kapitału relacyjnego organizacji oraz ich wzajemnego przenikania się.

Rozdział II

Sieci międzyorganizacyjne

Pojęcie sieci jest znane od dawna⁹² i używane w różnych znaczeniach⁹³. Zaznaczyć należy jednak, że chociaż problematyka relacji i sieci była podejmowana w ramach różnych dyscyplin, takich jak ekonomia, socjologia, nauki polityczne, psychologia społeczna oraz prawo, to jednak w literaturze z zakresu zarządzania zaczęto akcentować znaczenie wspomnianych zagadnień dopiero w latach 70. XX wieku⁹⁴. Nowy paradygmat sieciowej formy organizacyjnej związany był przede wszystkim z: teorią zależności od zasobów, teorią kosztów transakcyjnych O. E. Williamsona, teorią gier, teorią agencji, teorią wymiany społecznej oraz teorią władzy. Wymienione podejścia sieci są obecne w ekonomii i naukach o zarządzaniu na zasadzie koegzystencji i komplementarności⁹⁵.

Przedsiębiorstwa wchodziły w różnego rodzaju relacje i zależności także w czasach „przed globalizacją”⁹⁶. Intensywny rozwój i tworzenie się sieci przedsiębiorstw nie byłyby możliwe bez szybkiego rozwoju technologii informacyjnych, telekomunikacyjnych oraz rozkwitu Internetu⁹⁷. Dzięki nowym technologiom sieci uległy rozbudowie, a powiązania pomiędzy uczestnikami zmieniły charakter, znacznie się komplikując⁹⁸. Przyjmuje się, że dzisiejsza gospodarka ma charakter sieciowy i tworzona jest przez sieci krajowe, międzynarodowe, wielonarodowe i transnarodowe⁹⁹.

⁹² Istniały one już na długo przed pojawieniem się nowych technologii informatycznych. Przykładem mogą tu być sieci bankowe czy dystrybucyjne. Sieciowy charakter miały również relacje agencyjne czy franchisingowe – szerzej w: J. Macias, *Sieci relacji międzyorganizacyjnych jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” 2010, nr 1, s. 18.

⁹³ A. P. Wiatrak, *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003, nr 3, s. 7.

⁹⁴ V. Eiriz, D. Wilson, *Research in Relationship Marketing: Antecedents, Traditions and Integration*, „European Journal of Marketing” 2006, vol. 4, issue 4, s. 275-291.

⁹⁵ K. Żak, *Paradygmat organizacji sieciowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, t. „Paradygmaty zarządzania biznesem w otoczeniu sieciowym”, s. 37-75.

⁹⁶ A. Sopińska, W. Jakubowska, *Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2013, t. 22, s. 206.

⁹⁷ M. Castells, *Spółczesność sieci*, PWN, Warszawa 2010, s. 61-107.

⁹⁸ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011, s. 403-405.

⁹⁹ R. Caiazza, *Governance and network: cross-national differences*, „Management Decision” 2019, vol. 57, issue 10, s. 2621-2629.

W niniejszym rozdziale w szczególności skoncentrowano uwagę na prezentacji istoty i definicji pojęcia sieci międzyorganizacyjnych oraz zidentyfikowano główne ich atrybuty. Przedstawiono różne klasyfikacje sieci, szczególną uwagę poświęcając: sieciom kooperacyjnym, outsourcingowym, franczyzowym, klastrom, aliansom strategicznym, sieciom holdingowym oraz partnerstwu publiczno-prywatnemu. Zwrócono również uwagę zarówno na pozytywne, jak i negatywne konsekwencje przynależności do sieci międzyorganizacyjnych.

2.1. Istota i charakterystyka sieci międzyorganizacyjnych

W literaturze przedmiotu do bodźców stymulujących powstawanie sieci, poza zmianami technologicznymi, w szczególności zalicza się¹⁰⁰:

- redukcję skali działalności,
- skrócone cykle produkcyjne,
- wdrażanie outsourcingu,
- pofragmentowane i wyspecjalizowane rynki,
- duże ryzyko działalności,
- wysokie bariery wejścia na rynek.

Jednak jak podkreśla A. P. Wiatrak, przyczyn rozwoju współpracy przedsiębiorstw w ramach sieci należy upatrywać przede wszystkim w dostrzeganiu wzajemnych korzyści takiej formy współdziałania, pozwalającej dalej działać lub też oddziaływać na zwiększanie potencjałów gospodarczych współpracujących ze sobą podmiotów gospodarczych¹⁰¹.

W polskiej literaturze można spotkać się z następującymi określeniami: sieć, organizacja sieciowa, struktura sieciowa, sieć przedsiębiorstw, sieć międzyorganizacyjna, sieć gospodarcza, sieć strategiczna, które bardzo często stosowane są wymiennie. Choć takie podejście nie wydaje się autorkom niniejszej książki błędne i w dalszym tekście będą stosowały je naprzemiennie, to jednak należy zaznaczyć, że nie wszyscy autorzy podzielają to stanowisko. Zdaniem J. Maciasa¹⁰² istotną kwestią jest rozróżnianie pojęcia „organizacji sieciowej” od „sieci organizacji” („sieci międzyorganizacyjnej”). Twierdzi on, że organizacja (struktura) sieciowa może być rozumiana jako określenie typu budowy wnętrza danej organizacji, opartego

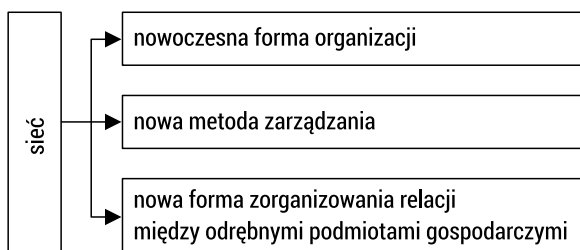
¹⁰⁰ M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 195; S. K. Chetty, H. I. M. Wilson, *Collaborating with competitors to acquire resources*, „International Business Review” 2003, vol. 12, issue 1, s. 61-81; A. Świerczek, *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10, s. 27 ; M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010, s. 32.

¹⁰¹ A. P. Wiatrak, *Organizacje sieciowe...*, dz. cyt., s. 9.

¹⁰² J. Macias, *Sieci relacji międzyorganizacyjnych...*, dz. cyt., s. 18.

na elastycznych więzach, głównie informacyjnych, konfiguracjach powiązań, czyli tzw. intra-sieci. Rozumienie organizacji sieciowej jako sieciowej struktury organizacyjnej pozwala ją zakwalifikować do zbioru struktur organicznych (elastycznych). Oznacza to, zdaniem autora, że sieciowa struktura danej organizacji (intra-sieć) nie jest równoważna pojęciu „sieć międzyorganizacyjna”. Na dowód poprawności swojego rozumowania podaje fakt, że w publikacjach odróżnia się sieci wewnętrzne od międzyorganizacyjnych, a sieć międzyorganizacyjna nie zawsze musi wiązać się z utworzeniem nowej organizacji (nowego podmiotu prawa).

Jak zauważają A. M. Dereń, Z. Malara i J. Skonieczny, w literaturze problematyka sieci nadal jest dyskutowana jako kategoria poznawcza¹⁰³. Są one rozpatrywane jako nowoczesne formy organizacji, jako metody zarządzania bądź też jako nowe formy zorganizowania relacji między organizacjami¹⁰⁴.



Rysunek 2.1. Konteksty rozpatrywania sieci

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei M. Ciszewska-Milinaric, F. Milinaric i K. Obłój¹⁰⁵ twierdzą, że autorzy w swych definicjach podkreślają albo znaczenie struktury sieci i pozycji firmy w sieci, albo charakter więzi łączących organizacje. Jednak wydaje się, że zdecydowana większość interpretacji koncentruje się przede wszystkim na relacjach, powiązaniach i zależnościach, natomiast uczestników sieci traktuje się dość pobieżnie. Wybrane definicje sieci zebrano w tabeli 2.1.

Jak podkreślają A. Sopińska i W. Jakubowska, niezależnie od przyjętej definicji istotą organizacji sieciowej jest chęć uzyskania efektu synergii nie tylko na poziomie pojedynczego uczestnika sieci, ale także na poziomie całej sieci.¹⁰⁶

¹⁰³ A. M. Dereń, Z. Malara, J. Skonieczny, *Władza, wiedza, współdziałanie i współzawodnictwo jako idee tworzenia sieci organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 8, s. 23.

¹⁰⁴ A. Sopińska, W. Jakubowska, *Organizacja sieciowa...*, dz. cyt., s. 207.

¹⁰⁵ M. Ciszewska-Milinaric, F. Milinaric, K. Obłój, *Zdolność relacyjna, kompetencje organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich*, „Master of Business Administration” 2011, vol. 4, s. 24.

¹⁰⁶ A. Sopińska, W. Jakubowska, *Organizacja sieciowa...*, dz. cyt., s. 207.

Tabela 2.1. Wybrane definicje sieci

Autor/autorzy	Definicja
P. Dwojacki, B. Nogalski	Względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych.
T. Strykiewicz	Zbiór połączonych relacji wymiany między aktorami (podmiotami) związanymi z określoną działalnością.
A. Jewtuchowicz	Sieć jest zbiorem wyselekcjonowanych związków z wybranymi partnerami wpisującymi się w relacje rynkowe przedsiębiorstw.
D. R. Gnyawali, R. Madhavan	Sieci to kooperacyjne relacje, w których firmy są osadzone i które wpływają na przepływ zasobów między nimi.
K. Santarek, A. Kosieradzka, R. Rafalski	Współpraca wielu przedsiębiorstw w sieci celem osiągnięcia określonych korzyści, w tym przewagi konkurencyjnej. Współpraca odbywa się w formie powiązań kooperacyjnych pomiędzy ekonomicznie i prawnie samodzielnymi przedsiębiorstwami.
W. Czakon	Sieci przedsiębiorstw stanowią określoną przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie realizowane jest poprzez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne.
Z. Olesiński	Forma organizacyjna, która pomaga jej uczestnikom mobilizować nakłady i informacje w celu zwiększenia innowacyjności, elastyczności, szybkości działania i efektywności; policentryczna forma działalności gospodarczej, oparta na kooperacji samodzielných, niepowiązanych kapitałowo przedsiębiorstw, dążąca do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.
J. Macias	Sieciowość oznacza skupienie uwagi na relacjach występujących między przedsiębiorstwami. Sieci stanowią układy relacji, czyli więzi.
W. Sroka	Układ współdziałania przedsiębiorstw, które są niezależne pod względem organizacyjno-prawnym, powiązanych kapitałowo lub nie, oparty na potencjale synergicznym tych podmiotów, w jednym lub większej liczbie obszarów funkcjonowania oraz na szerszej współpracy niż wymiana jednorazowa.
S. Lachiewicz, A. Zakrzewska- -Bielawska	Sieć jest najogólniej rozumiana jako system połączeń pomiędzy ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi, tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) oraz zasobów.
A. M. Lis, A. Lis	Sieć to zbiór jednostek połączonych ze sobą systemem powiązań o różnym charakterze.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4, s. 8-11; T. Strykiewicz, *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*, Wyd. Nauk. Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 1999, s. 18; A. Jewtuchowicz, *Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne*

systemy produkcyjne, [w:] K. B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz (red.), *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 69-95; D. R. Gnyawali, R. Madhavan, *Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective*, "The Academy of Management Review" 2001, vol. 26, issue 3, s. 431-445; K. Santarek, A. Kosieradzka, R. Rafalski, *Struktury sieciowe przedsiębiorstw*, "Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Organizacja i Zarządzanie Przemysłem" 2005, nr 18, s. 5-105; W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, "Przegląd Organizacji" 2005, nr 9, s. 10-13; Z. Olesiński, *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 65; J. Macias, *Sieci relacji międzyorganizacyjnych jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, "Problemy Jakości" 2010, nr 1, s. 16-20; W. Sroka, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012, s. 34; S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, "Management and Business Administration. Central Europe" 2012, no. 4, s. 34-45; A. M. Lis, A. Lis, *Zarządzanie kapitałami w klastrach. Kapitał społeczny, kulturowy, ekonomiczny i symboliczny w strukturach klastrów*, Difin, Warszawa 2014, s. 47.

Przyjmuje się, że istnieją dwa fundamentalne elementy konfigurujące sieć międzyorganizacyjną. Są to relacje występujące między uczestnikami sieci oraz sami jej uczestnicy, nazywani aktorami, węzłami lub wierzchołkami sieci¹⁰⁷. Relacje w sieciach mogą przybierać formę powiązań¹⁰⁸:

- wertykalnych – zachodzących wzdłuż łańcucha wartości,
- horyzontalnych – opartych na współdziałaniu z konkurencją,
- diagonalnych – w przypadku współpracy z instytucjami wspierającymi działalność gospodarczą i władzami publicznymi.

W większości organizacji sieciowych występuje koordynator sieci, nazywany również jednostką flagową, brokerem lub centrum sieci. Przyjmuje on rolę głównego kontrolera organizującego efektywny przepływ aktywów materialnych i niematerialnych pomiędzy innymi, niezależnymi uczestnikami sieci, zapewniając efektywne zaspokajanie oczekiwań¹⁰⁹. Funkcję koordynatora sieci może pełnić jeden z aktorów sieci, podmiot o uznanej reputacji w regionie, dysponujący określonymi zasobami lub wykonujący określoną funkcję w procesie realizowanym przez sieć.¹¹⁰

A. M. Dereń, Z. Malara i J. Skonieczny¹¹¹ twierdzą, że na kształtowanie się sieci mają wpływ władza i wiedza. Zdaniem autorów źródłem władzy w tych strukturach jest wiedza, ponieważ jej zasoby są przedmiotem wymiany w sieci i podstawą budowania relacji między jej aktorami¹¹². Wiedza nie powstaje poza wpływem

¹⁰⁷ A. Świerczek, *Znaczenie sieci informacyjnej w kształtowaniu organizacji sieciowej*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2006, nr 6, s. 16-22.

¹⁰⁸ H. Håkansson, J. Johanson, *A model of industrial networks*, [w:] B. Axelsson, G. Easton (eds), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992, s. 28-34.

¹⁰⁹ G. Toth, B. Lengyel, *Inter-firm inventor mobility and the role of co-inventor networks in producing high-impact innovation*, "Journal of Technology Transfer" 2019, vol. 11, DOI: 10.1007/s10961-019-09758-5.

¹¹⁰ J. C. Jarillo, *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1993, s. 6.

¹¹¹ A. M. Dereń, Z. Malara, J. Skonieczny, *Władza, wiedza, współdziałanie...*, dz. cyt., s. 23-24.

¹¹² Również m.in. w: C. Phelps, R. Heidl, A. Wadhwa, *Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda*, "Journal of Management" 2012, vol. 38, issue 4, s. 1115-1166.

politycznym, systemowym. Służy ona uzasadnieniu przekazów, treści, norm, którymi posługuje się władza. Natomiast władza kształtuje wiedzę tak, aby dzięki niej mogła efektywniej kontrolować jednostki, które pozostają tej kontroli nieświadome.

G. Easton do podstawowych składowych sieci zalicza¹¹³:

- 1) więzi pomiędzy jednostkami – „węzłami” wchodzącymi w skład sieci, przy czym wyróżnia się:
 - związki o charakterze generalnym i długookresowym,
 - związki o charakterze bieżącym, „tu i teraz”;
- 2) strukturę – firmy wchodzące w skład sieci nie są niezależne a raczej współzależne, przez co istnieją ograniczenia co do zachowań indywidualnych podmiotów, a to oznacza budowanie struktury w szerokim tego słowa znaczeniu;
- 3) pozycję – agregat wzajemnie nakładających się ról danego podmiotu w stosunku do innych jednostek;
- 4) proces – zmiany więzi pomiędzy podmiotami zdominowane przez rozkład władzy (siły) i struktury interesów.

Sieci międzyorganizacyjne jako jedna z form współdziałania przedsiębiorstw, co do zasady są oparte na układach kooperacyjnych. Należy jednak podkreślić, że nie każda forma współdziałania przedsiębiorstw stanowić musi sieć międzyorganizacyjną. W szczególności cele sieci międzyorganizacyjnych określa się jako mające charakter strategiczny i to ma odróżniać je od innych form współdziałania (kooperacji) przedsiębiorstw¹¹⁴. Sieci międzyorganizacyjne można zatem rozpatrywać jako układy strategicznego współdziałania, w ramach których realizowany jest pewien projekt strategiczny. Oznacza to, że są one ukierunkowane na dłuższą współpracę w wymiarze czasowym.¹¹⁵

Na istotę długoterminowości interakcji w sieciach zwraca uwagę również M. Ratajczak-Mrozek¹¹⁶. Wskazuje ona, że o tym, czy dany związek podmiotów jest, czy nie jest siecią, decydują trzy zasadnicze cechy. Są to:

- ciągłość interakcji – wiąże się ze współlistnieniem zarówno powiązań formalnych, jak i nieformalnych oraz ich długoterminowością¹¹⁷;
- współzależność – dotyczy współzależności w zakresie:

¹¹³ G. Easton, *Industrial networks: a review*, [w:] B. Axelsson, G. Easton (eds), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992, s. 10-27.

¹¹⁴ K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. s. 161-194.

¹¹⁵ J. Macias, *Sieci międzyorganizacyjne – podejście do strategii przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” 2013, nr 12, s. 12.

¹¹⁶ M. Ratajczak-Mrozek, *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4, s. 77-80.

¹¹⁷ Długoterminowość została określona jako oczekiwanie kontynuacji relacji. Oznacza to, że relacje w zamierzeniu podmiotów są długoterminowe, chociaż może dojść również do ich zerwania w momencie pojawienia się bardzo znaczącej okazji rynkowej. Długoterminowość decyduje w dużej mierze o stabilności sieci biznesowej oraz wielu korzyściach wynikających ze współpracy.

- zasobów (podmioty zyskują dostęp do zasobów finansowych, technicznych, surowców i materiałów oraz kapitału ludzkiego; z jednej strony umożliwiające im pozyskanie zasobów partnerów relacji, z drugiej natomiast zyskują możliwość wspólnego dokonywania inwestycji w nowe zasoby, które są niedostępne dla działających samodzielnie podmiotów);
- podmiotów (związki łączące partnerów oparte są na doświadczeniu, pogłębianej wiedzy i wzajemnym zaufaniu);
- działań (oparte są na podejmowaniu wspólnych aktywności przez partnerów wymieniających zasoby; każdy uczestnik sieci ma możliwość realizacji jedynie części zadań tradycyjnie wykonywanych przez jedną organizację);
- nieskończoność (oznacza to, że nie można jednoznacznie i wyraźnie określić granic ani struktury sieci, a co za tym idzie – kategorii narzucanych przez tradycyjne struktury organizacyjne; nieskończoność jest rezultatem nieskończonej potencjalnej liczby związków, zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich, pomiędzy podmiotami, zatem wyznaczenie granic sieci jest możliwe tylko na zasadzie arbitralnego osądu; oznacza to, że obraz sieci nakreślony przez różne podmioty jest odmienny, ponieważ wiele z nich nie zna pełnej listy uczestników sieci, w której funkcjonuje).

Należy podkreślić, że zaproponowane powyżej cechy sieci można uznać za uniwersalne, mające zastosowanie w charakterystyce zarówno sieci przyjmujących sformalizowaną strukturę z wyraźnym podmiotem kierującym, jak i tych, które nie bazują na strukturach i związkach formalnych.

J. Niemczyk i B. Jasiński za główne wyróżniki sieci międzyorganizacyjnej przyjmują¹¹⁸:

- dążenie do współdziałania (renta relacyjna), przy jednoczesnej stosunkowo dużej, a nawet pełnej autonomii decyzyjnej podmiotów i przy sporym zakresie konkurencji;
- wykorzystanie mechanizmów rynkowej koordynacji działań, wykorzystywanie wrażliwości rynkowej podmiotów sieci i minimalizowane kosztów transakcyjnych;
- zwiększenie potencjału innowacyjnego w obszarach organizacyjno-zarządczych;
- wspólnotę celów oraz wynikający z niej wysoki poziom zaufania i wzajemności;
- brak dominującej roli powiązań kapitałowych;
- niski poziom integracji pionowej i hierarchii między uczestnikami dysponującymi możliwie zróżnicowanym zestawem zasobów i kompetencji i ograniczenie, a nawet wyeliminowanie kosztów hierarchii¹¹⁹;
- naturalną rynkową elastyczność całej sieci i jej węzłów.

¹¹⁸ J. Niemczyk, B. Jasiński, *Wstęp*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 12.

¹¹⁹ Bardzo często problematykę funkcjonowania struktury sieciowej opisuje się, przedstawiając ją w opozycji do struktury hierarchicznej – por. przykł.: A. M. Dereń, J. Skonieczny, *Rola władzy w organizacji sieciowej*, „Zarządzanie Publiczne” 2018, nr 4, s. 481.

Jako uzupełnienie powyższego zestawienia można przyjąć atrybuty sieci zidentyfikowane przez B. Mikuła oraz A. Pietruszkę-Ortyl, które wskazują na następujące wyróżniki¹²⁰:

- decyzje w sprawie zasobów podejmowane są nie tylko integralnie przez przedsiębiorstwa macierzyste, ale również kolektywnie;
- przepływ zasobów między współpracującymi partnerami ma charakter powtarzalny, a nie doraźny;
- partnerstwo ma charakter długoterminowy;
- istnieje swobodniejszy przepływ informacji pomiędzy koalicjantami;
- formą koordynacji działań między współpracującymi stronami są negocjacje i porozumienia, a nie konkurencja;
- każda organizacja wchodząca w skład sieci realizuje grupy zadań stanowiących część całości tradycyjnie wykonywanej przez jedną organizację;
- planowanie i kontrola ograniczone są do minimum;
- istnieje elastyczność w ramach domeny – bez zbędnych perturbacji organizacyjnych odbywać się może przekonfigurowanie układu.

Poza wymienionymi powyżej cechami sieci, w literaturze przedmiotu autorzy wskazują również na następujące jej atrybuty: wymianę, zaangażowanie, lojalność, prawość, legalność (wiarygodność), intensywność interakcji, konkurencję, spójność, współzależność, synergę¹²¹.

2.2. Rodzaje sieci międzyorganizacyjnych

Zdaniem A. M. Dereń, Z. Malara i J. Skoniecznego¹²² kształt węzłów, charakter połączeń sieciowych i dynamika współwymierności, która oznacza różne transakcje wymiany zasobów władzy i wiedzy, determinują postać sieci organizacyjnej. Zazwyczaj wyróżnia się sieci (rys. 2.2):

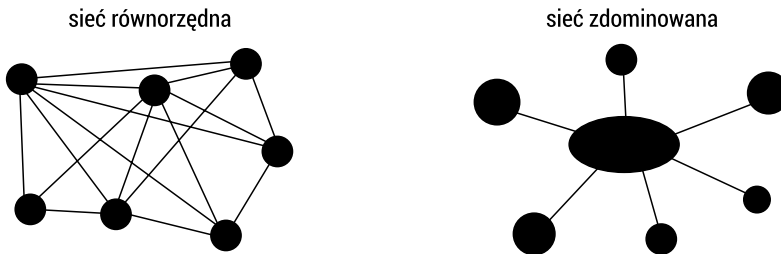
- równorzędne, w których partnerami są organizacje o relatywnie podobnym potencjale konkurencyjnym;

¹²⁰ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715, s. 113-114.

¹²¹ K. Semlinger, *Cooperation and competition in network governance: regional networks in a globalised economy*, „Entrepreneurship Regional Development” 2008, vol. 20, issue 6, s. 556; M. Ratajczak-Mrozek, *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4, s. 76; E. Skawińska, R. I. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa 2009, s. 169; J. Macias, *Sieci międzyorganizacyjne...*, dz. cyt., s. 13.

¹²² A. M. Dereń, Z. Malara, J. Skonieczny, *Władza, wiedza, współdziałanie...*, dz. cyt., s. 23.

- zdominowane, w których przeważają relacje pomiędzy jedną, najczęściej dużą organizacją, a wieloma mniejszymi, realizującymi w sposób ciągły zamówienia pośrednika.



Rysunek 2.2. Sieci równorzędne i zdominowane

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze sieci równorzędne nazywane są również sieciami połączeń węzłowych, natomiast sieci zdominowane określane są jako sieci-gwiazdy¹²³.

Sieć równorzędnych partnerów charakteryzuje się tym, że podmioty rozwijają wzajemne powiązania i współpracują ze sobą na zasadach równorzędnych, bez wyodrębniania jednego silnego ośrodka dominującego. Są to więc z reguły organizacje sieciowe tworzone przez partnerów równorzędnych ze względu na potencjał techniczny i ekonomiczny. Dają one z jednej strony możliwość zachowania większej siły oraz elastyczności oddziaływania na konkretny sektor rynku, z drugiej natomiast wymagają szybkiej i sprawnej koordynacji systemów informacyjnych oraz uzgodnień sfery strategicznej poszczególnych partnerów¹²⁴.

Z kolei powiązania o charakterze sieci zdominowanych oparte są, zdaniem J. Cygler¹²⁵, na daleko posuniętym outsourcingu. Firma dominująca zawiera alianse strategiczne z kooperantami, którzy przejmują poszczególne funkcje łańcucha wartości kooperacji. Podmiot dominujący tworzy związki z firmami satelickimi głównie w formie *joint ventures*, mniejszościowych wykupów wraz z powiązaniem licencyjnymi. Zaletami tego typu sieci są w szczególności:

- możliwość oparcia funkcjonowania grupy na wysokiej i stabilnej jakości działań kooperantów oraz podnoszenia jej przy wykorzystaniu niższych nakładów pracy niż w przypadku pełnej integracji pionowej korporacji dominującej;

¹²³ S. Korenik, *Dysproporcje w rozwoju regionów Polski – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 14.

¹²⁴ P. Pietras, *Bariera współpracy przy wdrażaniu innowacji w organizacji sieciowej na styku sektora przedsiębiorstw i B+R*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 4, s. 129-149.

¹²⁵ J. Cygler, *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 156.

- pewność bytu gwarantowana realizacją stałych zamówień oraz ograniczone ryzyko funkcjonowania wynikające ze zrzeczenia się z dużym partnerem.

Należy zauważyć, że stabilność działania firm satelickich może pociągać za sobą określone koszty w postaci pełnego uzależnienia od firmy dominującej¹²⁶.

Biorąc pod uwagę trwałość powiązań, wyróżnia się¹²⁷:

- sieci trwałe;
- sieci tymczasowe, w których intensyfikacja kontaktów jest zmienna w czasie i uzależniona od bieżących potrzeb.

Ze względu na dynamikę rekonfiguracji sieci wyodrębnia się¹²⁸:

- statyczne organizacje sieciowe, które charakteryzują się trwałymi powiązaniem między partnerami oraz dominacją jednego z nich;
- dynamiczne organizacje sieciowe, które charakteryzują się niestabilnymi związkami między partnerami oraz brakiem dominacji w sieci;
- tymczasowe organizacje sieciowe, które są nastawione na szybką realizację krótkotrwałych i specyficznych okazji rynkowych.

R. E. Miles i C. C. Snow wyodrębniają trzy główne postacie sieciowych form organizacyjnych (rys. 2.3). Są to¹²⁹:

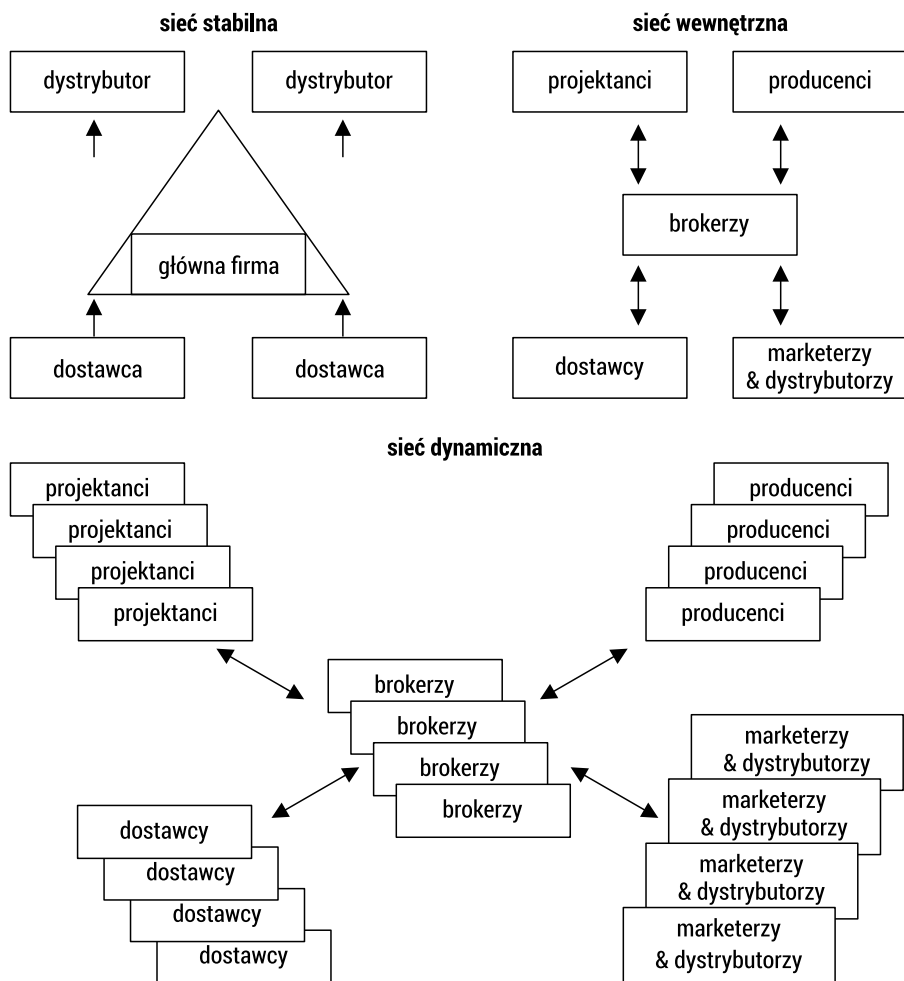
- sieci stabilne – najczęściej jeden podmiot stanowi rdzeń sieci i tworzy powiązania o charakterze współpracy na zasadach rynkowych, z nieliczną grupą dostawców; do możliwych wad tych sieci zaliczyć można:
 - nadmierną eksploatację dostawców doprowadzającą do niekorzystnego uzależnienia ich od firmy stanowiącej rdzeń sieci;
 - zbyt ściśle i rygorystyczne specyfikacje ograniczające kreatywność i innowacyjność partnerów;
- sieci wewnętrzne – współpraca sieciowa odbywa się wewnątrz jednego podmiotu gospodarczego pomiędzy jego elementami, przy wykorzystaniu mechanizmów rynkowych; do możliwych wad tych sieci zaliczyć można:
 - eliminację powiązań zewnętrznych uczestniczących w sieci jednostek, co prowadzi do braku możliwości weryfikacji poziomu cen i jakości;

¹²⁶ E. Kubberod, V. Viciunaite, S. M. Fosstenlokken, *The role of effectual networking in small business marketing*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2019, vol. 26, issue 5, s. 747-763.

¹²⁷ R. Domański, A. Marciniak, *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, „Studia. Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju” 2003, t. 113, s. 34; K. Tubilewicz, *Strategiczne zagadnienia tworzenia i funkcjonowania sieci tymczasowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 114, s. 491-507.

¹²⁸ T. Ortega, *Die informationstechnologische Unterstützung innovativer Organisationsformen*, Vortrag im Rahmen der TIP-Veranstaltung, Karlsruhe 25.05.2001, cyt. za: A. Sopińska, *Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, z. 118, s. 20.

¹²⁹ R. E. Miles, C. C. Snow, *Causes of failure in network organizations*, „California Management Review” 1992, vol. 34, issue 4, s. 55-56.



Rysunek 2.3. Rodzaje sieci R. E. Milesa oraz C. C. Snowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. E. Miles, C. C. Snow, *Causes of failure in network organizations*, "California Management Review" 1992, vol. 34, issue 4, s. 56.

- wykorzystywanie poleceń, dyspozycji i nakazów zamiast stymulacji bodźcami, w ramach działań interwencyjnych kierownictwa w obszarze operacyjnym;
- sieci dynamiczne – polegające na tym, że niezależne, autonomiczne jednostki gospodarcze zawierają tymczasowe alianse wielostronne z partnerami dobraćnymi z szerokiej puli kandydatów; do możliwych wad tych sieci zaliczyć można:
 - zbyt daleko idącą, wąską specjalizację skutkującą brakiem jasno zdefiniowanego wkładu w łańcuchu wartości określonego produktu/usługi;

- nadmiernie rozbudowane mechanizmy ochrony przed oportunistycznymi zachowaniami partnerów.

Biorąc pod uwagę powiązania, które są konieczne do tego, aby firma mogła sprawnie funkcjonować, J. Bryson, P. Wood i D. Keeble wyróżniają¹³⁰:

- sieci popytowe – odnoszące się do powiązań firmy z klientami, do pozyskiwania nowych dziedzin i utrzymywania kontaktów z klientami;
- sieci podażowe – dotyczące powiązań kooperacyjnych wykorzystywanych w procesie dostarczania produktów i usług;
- sieci wspomagania – odnoszące się do relacji wsparcia w układach partnerskich, np. w sektorze bankowym lub konsultingowym.

Uwzględniając jako kryterium wyodrębnienia zarówno rodzaj powiązań między uczestnikami sieci, jak i częstość występowania danego rodzaju współpracy, można wyróżnić¹³¹:

- sieci kooperacyjne,
- sieci outsourcingowe,
- sieci franczyzowe,
- klastry,
- alianse strategiczne,
- sieci holdingowe,
- partnerstwo publiczno-prywatne.

Powiązania kooperacyjne są taką formą współdziałania, w której integracji podlegają tylko określone fragmenty całościowego przedmiotu działalności uczestniczących w niej podmiotów lub też tylko jednorazowe zadania, przekraczające możliwości samodzielnego ich realizowania przez jeden podmiot¹³². Kooperację odróżnia od innych typów współpracy (np. koncentracji) szereg cech, takich jak¹³³:

- udział kilku partnerów kooperacyjnych,
- zachowanie własnej ekonomicznej samodzielności,
- wspólna realizacja zadań cząstkowych,
- dobrowolność współpracy,
- umowny charakter współpracy.

¹³⁰ J. Bryson, P. Wood, D. Keeble, *Business networks, small firm flexibility and regional development in UK business services*, "Entrepreneurship & Regional Development" 1993, vol. 5, issue 3, s. 265-278.

¹³¹ B. Jasiński, *Klasyfikacje sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 108.

¹³² J. Kortan, *Kooperacja i koncentracja – dwie podstawowe formy łączenia się przedsiębiorstw*, „Ekonomia i Organizacja Pracy” 1986, nr 1, s. 5, cyt. za: B. Jasiński, *Sieci kooperacyjne*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 110.

¹³³ J. Walas-Trębacz, *Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2004, nr 5, s. 145.

J. Child i D. Faulkner, analizując powody powstawania sieci kooperacyjnych wyrażone w korzyściach generowanych przez powiązania sieciowe, zidentyfikowali sześć podstawowych grup przyczyn wpływających na ich tworzenie. Są to¹³⁴:

- redukcja niepewności;
- zwiększenie elastyczności oraz możliwość szybkiej realokacji zasobów i poniesienie niższych kosztów;
- możliwość pozyskania nowych zdolności rozwojowych;
- możliwość dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności – sieci kooperacyjne sprzyjają wzajemnej wymianie zasobów i umiejętności pomiędzy partnerami oraz wspólnemu ich nabywaniu;
- nabywanie szybkości działania – sieci kooperacyjne dają możliwość szybkiej mobilizacji, reakcji na sygnały z otoczenia, dzięki czemu przedsiębiorstwa osiągną korzyści skali i zasięgu;
- pozyskiwanie informacji – związki w ramach sieci kooperacyjnych sprzyjają posiadaniu aktualnej i możliwie kompleksowej informacji, a także wspólnemu zdobywaniu informacji (co w znacznym stopniu obniża koszty jej pozyskania) oraz szybkiemu ich wykorzystaniu w działaniach konkurencyjnych.

Outsourcing można zdefiniować jako długoterminowe wydzielenie ze struktur przedsiębiorstwa funkcji/procesów lub ich części oraz zlecenie ich zewnętrznym, powiązanym kapitałowo bądź niezależnym podmiotom działającym w różnych lokalizacjach krajowych i zagranicznych¹³⁵. Korzystanie z usług podmiotu zewnętrznego następuje w celu wsparcia procesów biznesowych¹³⁶. Outsourcing jest zatem częściową rezygnacją z kontroli nad zasobem w zamian za lepszą jakość danego procesu i stanowi przewidywalną korzyść ekonomiczną¹³⁷.

Należy podkreślić, że w publikacjach outsourcing jest różnie wyjaśniany, a autorzy publikacji naukowych uznają go za¹³⁸:

- metodę zarządzania,
- metodę restrukturyzacji obejmującą zmiany struktury organizacyjnej podmiotu i jego kontaktów z otoczeniem,
- narzędzie wspomagające długookresową strategię organizacji.

Różnorodność interpretacji pojęcia „outsourcing” wynika z faktu, że jego definicje budowane są na gruncie różnych teorii, specyfiki branż i sektorów, a także stopnia

¹³⁴ J. Child, D. Faulkner, *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 114-115.

¹³⁵ A. Grześ, *Outsourcing w kształtowaniu zatrudnienia oraz kosztów i produktywności pracy w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2017, s. 13.

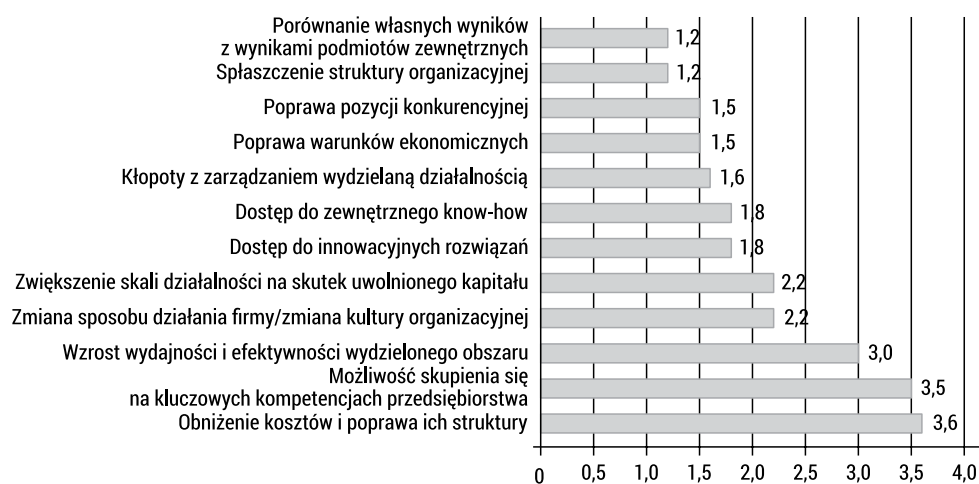
¹³⁶ M. Chądzyński, *Outsourcing – rola i perspektywy rozwoju*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Polityka ekonomiczna” 2011, nr 166, s. 108.

¹³⁷ M. Jurczak, *Różne rozumienie outsourcingu*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 2, s. 18.

¹³⁸ A. Weinert, *Outsourcing strategiczny – współczesna opcja rozwoju przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, t. 2, nr 11, s. 181.

zaawansowania implementacji outsourcingu w danej jednostce i na poziomie jej dojrzałości procesowej¹³⁹. Jak podkreśla J. Drzewiecki¹⁴⁰, główne cechy outsourcingu to przede wszystkim wszechstronność zastosowania oraz możliwość osiągnięcia zróżnicowanych celów organizacji. Stwarza on wiele szans dla rozwoju przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa podejmując decyzje dotyczące outsourcingu, kierują się różnymi przesłankami. Z badań przeprowadzonych przez M. Kłosa¹⁴¹ wynika, że działania takie podejmowane są przede wszystkim w celu obniżenia kosztów i poprawy ich struktury, możliwości skupienia się na kluczowych kompetencjach przedsiębiorstwa oraz wzrostu wydajności oraz efektywności wydzielonego obszaru. Najmniej istotnymi przesłankami są natomiast chęć spłaszczenia struktury organizacyjnej i porównywanie własnych wyników z wynikami podmiotów zewnętrznych (rys. 2.4).



Rysunek 2.4. Cele outsourcingu (ocena, na podstawie kolejności wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Kłos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 141.

Stosowanie outsourcingu nie zawsze jest łatwe, a błędy w planowaniu, wdrażaniu i egzekwowaniu projektów outsourcingowych mogą prowadzić do negatywnych skutków dla firm decydujących się na tę strategię działania¹⁴². Zalety i wady outsourcingu zestawiono w tabeli 2.2.

¹³⁹ K. Nowicka, *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2016, s. 67.

¹⁴⁰ J. Drzewiecki, *Outsourcing jako narzędzie modyfikacji modelu biznesu*, „Marketing i Rynek” 2014, t. XXI, nr 5, s. 317.

¹⁴¹ M. Kłos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 141-142.

¹⁴² M. J. Radło, *Outsourcing w strategiach przedsiębiorstw*, [w:] D. Ciesielska, M. J. Radło (red.), *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011, s. 31.

Tabela 2.2. Zalety i wady outsourcingu

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • redukcja kosztów (np. kosztów szkoleń, kosztów stałych, kosztów operacyjnych), • obniżenie ryzyka, • koncentracja na kluczowej działalności/ kluczowych kompetencjach, • korzystanie ze zdolności i możliwości innych podmiotów, • większa elastyczność, • zwiększona niezawodność i jakość, • zwiększony zakres działania (efekt skali), • wzrost satysfakcji klienta, • przewaga konkurencyjna 	<ul style="list-style-type: none"> • utrata autonomii, • utrata tożsamości, • utrata kontroli, • mniejsza elastyczność, • wysokie ceny usługi outsourcingu, • gorszą jakość produktów i usług, • trudności w osiągnięciu spodziewanego obniżenia kosztów i wzrostu efektywności pracy, • duża skala konfliktów, • mniej osobiste relacje z pracownikami, • poczucie zagrożenia utratą pracy, • trudności w zarządzaniu kosztami, • tworzenie dodatkowych zobowiązań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Lachiewicz, M. Matejun, *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, [w:] W. Błaszczyk (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 119-120; M. Belcourt, *Outsourcing – The benefits and the risks*, "Human Resource Management Review" 2006, vol. 16, issue 2, s. 275; J. K. Halvey, B. M. Melby, *Business Process Outsourcing: Process, Strategies and Contracts*, John Wiley & Sons, New York 2007, s. 21-22; M. Jurczak, *Różne rozumienie outsourcingu*, "Harvard Business Review Polska" 2010, nr 2, s. 17. (s. 16-18); M. J. Radło, D. A. Ciesielska, *Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw*, "Outsourcing Magazine" 2010, vol. 5, issue 25, s. 24-29.

Franczyza uważana jest za najbardziej zaawansowaną formę integracji zarówno organizacyjnej, jak i kapitałowej¹⁴³ oraz jedną z najbardziej efektywnych form kooperacji przedsiębiorstw¹⁴⁴. Polega ona na przekazaniu prawa do utworzenia i prowadzenia przedsiębiorstwa na podstawie oraz według zaleceń i procedur franczyzodawcy, będącego autorem podręcznika operacyjnego i całej koncepcji systemu¹⁴⁵. Franczyzodawca wnosi swój wkład w przedsięwzięcie, jakim jest: know-how, marka, zestaw koncepcji promocyjnych, pełne założenia i procedury do prowadzenia przedsiębiorstwa, szkolenia i doradztwo oraz korzystne warunki zakupu. Druga strona porozumienia franczyzowego ma natomiast do zaoferowania przede wszystkim swoją przedsiębiorczość i inicjatywę, znajomość lokalnych uwarunkowań oraz wykazuje dążenie do osiągnięcia sukcesu¹⁴⁶.

¹⁴³ B. Pokorska, E. Maleszyk, *Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym*, PWE, Warszawa 2002, s. 49.

¹⁴⁴ M. J. Ziółkowska, *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 7.

¹⁴⁵ E. Banachowicz, J. Nowak, M. T. Starkowski, *Franchising czyli klucz do przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999, s. 23; B. Pokorska, *Franchising w Polsce. Stan i kierunki rozwoju*, IRWiK, Warszawa 2000, s. 14

¹⁴⁶ A. Rundo, M. Ziółkowska, *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 13-14.

Franczyza definiowana jest przez trzy główne zmienne, które kształtują renomę systemu franczyzowego¹⁴⁷:

- markę, dzięki której franczyzobiorca może zdobywać klientów (należą do niej także znaki towarowe, jednolity wystrój placówek, ubiór personelu itp.);
- system operacyjny, na który składa się podręcznik operacyjny i know-how franczyzodawcy (zawiera on zestaw opracowanych schematów działania i procedur niezbędnych do prowadzenia jednostki franczyzowej);
- wsparcie udzielane przez dawcę systemu (w sposób ciągły i wyczerpujący podczas całego okresu trwania więzi franczyzowej).

Franczyza wybierana jest jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na wiele korzystnych aspektów, które niesie za sobą zarówno dla jej dawcy, jak i biorcy (tab. 2.3).

Tabela 2.3. Zalety franczyzy dla dawcy i biorcy

Biorca	Dawca
<ul style="list-style-type: none"> • łatwiejsze wejście na rynek; • większe prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu rynkowego; • stałe wsparcie i doradztwo oraz dzielenie się doświadczeniem ze strony dawcy; • ograniczenie barier popytowych; • możliwość ominięcia barier organizacyjnych i technologicznych; • stała pomoc i doradztwo dawcy; • brak wymogu posiadania doświadczenia w prowadzeniu działalności; • pozyskanie prawa do posługiwania się znaną marką; • zwiększenie wiarygodności kredytowej; • korzystanie z innowacji oraz wyników badań prowadzonych przez dawcę; • niskie koszty promocyjne; • możliwość korzystania ze szkoleń organizowanych przez dawcę; • pomoc przy negocjacjach lokalowych, kredytowych i cenowych z dawcami wyposażenia i dostawcami; • większa wiedza o rynku dzięki informacjom pozyskiwanym od dawcy; • uzyskanie prawa wyłączności terytorialnej; 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość ekspansji rynkowej przy zachowaniu dotychczasowej pozycji na rynku; • pozyskanie źródła finansowania jego działalności; • wzrost świadomości marki i zaufania do niej; • osiągnięcie szybszej penetracji rynku; • wykorzystanie efektu skali – koszt jednostkowy maleje wraz ze wzrostem siły nabywczej w sieci; • pozyskanie zmotywowanej kadry menedżerskiej w osobach biorców; • rozłożenie ryzyka kapitałowego; • szybszy zwrot zainwestowanego kapitału; • ograniczenie kosztów utrzymania firmy macierzystej; • uniknięcie problemów zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ pracownicy jednostek franczyzowych są zatrudniani przez biorców; • scentralizowanie określonych funkcji, takich jak: badanie rynku, zaopatrzenie, marketing; • pozyskanie środków na fundusz reklamowy

¹⁴⁷ Tamże, s. 17-18.

Biorca	Dawca
<ul style="list-style-type: none"> • minimalizacja ryzyka towarzyszącego rozpoczynaniu działalności gospodarczej; • korzystanie z doświadczeń innych biorców tego samego systemu 	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. J. Ziółkowska, *Franczyza...*, dz. cyt., s. 50, 54.

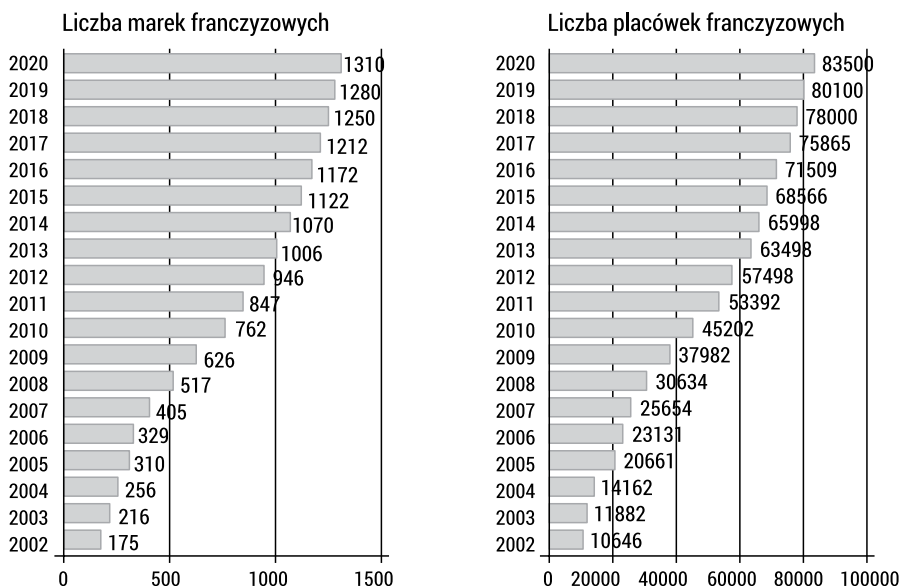
Powiązania francyzyzowe mają także słabe strony współpracy, zarówno dla dawcy, jak i biorcy systemu. Zestawiono je w tabeli 2.4.

Tabela 2.4. Wady francyzyzy dla dawcy i biorcy

Biorca	Dawca
<ul style="list-style-type: none"> • wnoszenie niezależnie od osiąganego wyniku finansowego opłat stałych i bieżących; • brak możliwości awansu zawodowego; • umowa francyzyzowa jest nienegocjowalna; • w umowie występuje klauzula o ograniczeniu konkurencji w trakcie jej trwania i po jej wygaśnięciu; • ograniczenie wolności decyzyjnej; • ryzyko dyskryminacji w porównaniu z jednostkami własnymi dawcy systemu; • długi okres zwrotu poniesionych kosztów początkowych inwestycji; • stała kontrola przestrzegania standardów ze strony dawcy; • ograniczenie terytorium geograficznego funkcjonowania biorcy; • możliwość stosowania niekorzystnej polityki cenowej i promocyjnej przez dawcę; • niepowodzenia innych biorców przyczyniają się do utraty <i>image</i> całej sieci; • ograniczenia co do możliwości odsprzedaży jednostki francyzyzowej; • obawa przed bankructwem dawcy; • brak szczegółowego ustawodawstwa regulującego współpracę francyzyzową; • niedostateczna wiedza na temat francyzyzy; • ponoszenie konsekwencji wszelkich błędów popełnianych przez francyzyzodawców – dotyczących strategii marki, promocji, zarządzania siecią i rekrutacją nowych biorców 	<ul style="list-style-type: none"> • nieodpowiednia rekrutacja i wybór biorcy; • trudności w pozyskaniu biorców; • niesolidność i nieuczciwość biorców; • możliwość wyjścia biorców z łańcucha francyzyzowego i otworzenia działalności konkurencyjnej; • wolniejsze tempo wprowadzania strategii innowacji niż w przedsiębiorstwach scentralizowanych; • potencjalnie wolniejszy proces komunikacji centrali z biorcami; • niespełnione oczekiwania biorców, przez co spada ich motywacja do działania; • zależność renomy marki od wszystkich biorców systemu; • ograniczenie bezpośredniej kontroli biorców; • występowanie konfliktu interesów: z jednej strony pojawia się maksymalizacja sprzedaży, natomiast z drugiej – maksymalizacja korzyści; • trudności w wyegzekwowaniu standardów jakości; • możliwość zatajania wysokości uzyskiwanych dochodów przez biorcę

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. J. Ziółkowska, *Franczyza...*, dz. cyt., s. 50, 54.

Wyniki badań potwierdzają, że rynek franczyzy w Polsce jest coraz bardziej dojrzały (rys. 2.5). Od kilku lat niezmiennie dominują na nim polskie koncepty. Osiem na dziesięć francyz stanowią rodzime marki, w ramach których działa również większość (ponad 85%) jednostek francyzowych¹⁴⁸.



Rysunek 2.5. Rozwój franczyzy w Polsce w latach 2002-2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Wiśniewski, *Franczyza w Polsce. Rozwój od 1989 do 2020 roku*, <https://franchising.pl> [dostęp: 17.01.2020].

Choć wydaje się, że klastry są zjawiskiem współczesnym, to jednak w literaturze można znaleźć stwierdzenie, że najstarszy opisany przykład klastra ekonomicznego prawdopodobnie wywodzi się z okresu 4000-3500 lat p.n.e., z terenu obecnego południowego Iraku. Za prekursora badania klastrów najczęściej uznaje się A. Marshalla¹⁴⁹. Do prawdziwego rozpowszechnienia pojęcia „klastr”¹⁵⁰ przyczynił się jednak dopiero na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku M. E. Porter¹⁵¹, który

¹⁴⁸ M. Wiśniewski, *Franczyza w Polsce. Rozwój od 1989 do 2020 roku*, <https://franchising.pl> [dostęp: 17.01.2020].

¹⁴⁹ A. Marshall, *Principles of Economics*, MacMillan & Co., London–New York 1890.

¹⁵⁰ Należy zaznaczyć, że termin *cluster* po raz pierwszy w literaturze ekonomicznej wystąpił już w pracach S. Czamańskiego oraz L. A. d Q. Ablasa: S. Czamański, *Study of Clusters of Industries*, Dalhousie University: Institute of Public Affairs, Halifax 1974; S. Czamański, L. A. de Q. Ablass, *Identification of industrial clusters and complexes: a comparison of methods and findings*, „Urban Studies” 1979, vol. 16, no. 1, s. 61-80.

¹⁵¹ M. A. Weresa, A. M. Kowalski, E. B. Sieńko-Kuśkowska, *Rozwój klastrów i metody ewaluacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 13.

badając zjawisko konkurencji między firmami, rozszerzył ją na konkurencję między miastami, regionami i krajami. Należy podkreślić, że wielu autorów w swoich rozważaniach powołuje się na interpretację pojęcia zaproponowaną właśnie przez M. E. Portera, uznając, że najlepiej oddaje ona charakter tego zjawiska. W definicji tej przyjmuje się, że „grona (*clusters*) są to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących. Grona, osiągające masę krytyczną i odnoszące niezwykle sukcesy konkurencyjne w określonych dziedzinach działalności, są uderzającą cechą niemal każdej gospodarki narodowej, regionalnej, stanowej, a nawet wielkomiejskiej, zwłaszcza w krajach gospodarczo rozwiniętych”¹⁵².

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele zbliżonych do klastra pojęć, takich jak przykładowo: „dystrykt przemysłowy”, „biegun wzrostu”, „strefy wzrostu”, „bloki kompetencji”, „kompleksy przemysłowe”, „obszary zasobowe”, „łańcuchy produkcyjne”, „środowisko innowacyjne” czy „systemy technologiczne”¹⁵³.

Jak podkreślają badacze tematu, jedną z cech charakterystycznych klastrów jest jednocześnie występowanie konkurencji i kooperacji pomiędzy tworzącymi je podmiotami¹⁵⁴. Ta symbioza konkurencji i kooperacji prowadzi do wyłonienia się nowego sposobu regulacji zachowań podmiotów gospodarczych, zwanego koopetycją lub kooperencją¹⁵⁵. Może być ona traktowana jako strategia wspólnego tworzenia wartości oraz rywalizacji, przy podziale tej wartości w warunkach częściowej zbieżności celów i zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej¹⁵⁶. Należy zaznaczyć, że w klastrach kwestia konkurencji z graczami branżowymi jest traktowana jako mechanizm drugoplanowy. Na pierwszym miejscu znajduje się współpraca, która jest realizowana w określonych przez członków klastra obszarach¹⁵⁷.

Klasy odgrywają szczególnie ważną rolę w kontekście zwiększania innowacyjności poszczególnych podmiotów, regionów i całej gospodarki¹⁵⁸. Jak zauważa

¹⁵² M. E. Porter, *Porter o konkurencyjności*, PWE, Warszawa 2001, s. 246.

¹⁵³ A. Wasiluk, A. Daniluk, *The possibilities of creating cross-border clusters*, Vilnius University Publishing House, Vilnius 2013, s. 17-18.

¹⁵⁴ M. E. M. Akoorie, *A challenge to Marshallian orthodoxy on industrial clustering*, „Journal of Management History” 2011, vol. 17, issue 4, s. 452.

¹⁵⁵ B. Jankowska, *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

¹⁵⁶ M. A. Weresa, A. M. Kowalski, E. B. Sieńko-Kuśakowska, *Rozwój klastrów...*, dz. cyt., s. 25.

¹⁵⁷ M. Szydełko, *Partnerstwo benchmarkingowe przedsiębiorstw w klastrze jako kategoria relacji międzyorganizacyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 115.

¹⁵⁸ C. Florence, G. Karine, S. François, *Open innovation processes within clusters – the role of tertius iugens*, „Management Decision” 2013, vol. 51, issue 8, s. 1701-1711; A. Colovic, O. Lamotte, *The role of formal industry clusters in the internationalization of new ventures*, „European Business Review” 2014, vol. 26, issue 5, s. 449-470; R. Chorób, *Współpraca podmiotów jako jedna*

M. Romanowska, obok wielu czynników wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw, duże znaczenie mają powiązania sieciowe, a w szczególności sieci typu klastrowego, które ułatwiają dostęp do innowacji nawet przedsiębiorstwom o małych zasobach finansowych i kompetencyjnych¹⁵⁹.

Obok wzrostu innowacyjności funkcjonowanie klastrów może w szczególności prowadzić do spadku kosztów transakcyjnych, powstania korzyści skali, efektu przenikania wiedzy, usprawnienia jakości obiegu wiedzy i dostępu do informacji, wzrostu atrakcyjności lokalizacyjnej regionu dla zagranicznych inwestycji bezpośrednich, wzrostu wzajemnego zaufania partnerów, co wspomaga nieformalne kontakty uczestników klastra, pojawiania się nowych miejsc pracy i wzmocnienia potencjału kadrowego oraz poprawy wizerunku regionu¹⁶⁰. Natomiast do wad klastra autorzy zaliczają: technologiczny izomorfizm, niebezpieczeństwo myślenia grupowego, które często prowadzi do hamowania rozwoju i tłumienia nowych pomysłów oraz nadmiernej konsolidacji prowadzącej do osłabienia konkurencji, rosnące koszty pracy, ziemi i nieruchomości, rosnące zróżnicowanie dochodów oraz zbyt wąską specjalizację¹⁶¹.

Alianse strategiczne definiowane są jako takie formy współpracy między organizacjami, które polegają na kojarzeniu zasobów i umiejętności partnerów w celu osiągnięcia ich wspólnych celów, przy zachowaniu prawnej odrębności współpracujących podmiotów¹⁶². Należy podkreślić, że zawiązywanie aliansów strategicznych ma na celu poprawę pozycji konkurencyjnej partnerów. Nie każdy zatem przejaw współpracy między przedsiębiorstwami można klasyfikować jako alians strategiczny. Aby „zasłużyć” na to miano, współpraca musi być skierowana na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. Sama współpraca nie musi jednak być długotrwała. Może ona przykładowo obejmować wspólne opracowanie nowego produktu w pewnych stosunkowo krótkich ramach czasowych, ale korzyści z realizacji danego projektu mogą być przez partnerów osiągnane przez długi okres¹⁶³.

z determinant ekspansji inicjatyw klastrowych, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, nr 3, s. 27-38.

¹⁵⁹ M. Romanowska *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 34.

¹⁶⁰ A. Kania, *Rola klastrów innowacyjnych w budowaniu konkurencyjności regionu na przykładzie kraju związkowego Badenia-Wirtembergia oraz województwa wielkopolskiego*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2017, s. 37, http://www.wbc.poznan.pl/Content/421921/Kania_Aleksandra-rozprawa_doktorska.pdf [dostęp: 28.12.2019].

¹⁶¹ R. Martin, P. Sunley, *Deconstructing clusters: chaotic concealer policy panacea?*, „Journal of Economic Geography” 2003, vol. 3, issue 1, s. 5-35; A. Lis, *Wspólna lokalizacja jako katalizator i inhibitor rozwoju klastrów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 351, s. 135-136.

¹⁶² F. T. Xie, W. J. Johnson, *Strategic alliances: incorporating the impact of e-business technological innovations*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2004, vol. 19, issue 3, s. 209.

¹⁶³ P. R. Varadarajan, S. Jayachandran, *Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1999, vol. 27, issue 2, s. 120-143.

W publikacjach wskazuje się, że alianse strategiczne mogą być formowane zarówno pomiędzy podmiotami niekonkurencyjnymi, jak i konkurencyjnymi¹⁶⁴. Choć ten pogląd jest mocno rozpowszechniony, to należy zaznaczyć, że nie wszyscy go podzielają. Przykładowo M. Romanowska uważa, że alianse strategiczne powstają między podmiotami, pomiędzy którymi istnieje chociażby potencjalna konkurencja¹⁶⁵.

Jak podkreśla B. Jasiński¹⁶⁶, do głównych cech aliansów strategicznych należą:

- niezależność strategiczna współpracujących podmiotów, która pociąga za sobą:
 - potrzebę ciągłych negocjacji, co może powodować spowolnienie procesu podejmowania kluczowych z punktu widzenia jego konkurencyjności decyzji lub prowadzić do sytuacji, w której uzyskanie porozumienia jest okupione zawarciem zdecydowanie niesatysfakcjonującego żadnej strony porozumienia;
 - możliwość uniknięcia konieczności przeprowadzania kosztownej i często ryzykownej integracji potransakcyjnej;
- istnienie wspólnych celów skłaniających je do podejmowania współpracy.

Alianse są nawiązywane, rozwijają się, a po pewnym czasie są rozwiązywane. Wycofanie się z aliansu może być spowodowane czynnikami leżącymi po stronie jednego, wielu partnerów lub też okolicznościami zewnętrznymi (np. zmianą przepisów prawa)¹⁶⁷.

Do korzyści wynikających ze współpracy w ramach aliansów strategicznych zalicza się przede wszystkim¹⁶⁸:

- podporządkowanie ograniczone do konkretnych problemów gospodarczych,
- pełną swobodę strategiczną doboru podmiotów współdziałania,
- ograniczenie ryzyka działania,
- wymianę technologiczną,
- stymulowanie konkurencji,

¹⁶⁴ P. Wybieralski P., *Alianse technologiczne a strategiczne zachowania korporacji międzynarodowych na rynkach niedoskonałych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2015, s. 14.

¹⁶⁵ M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1995, s. 15.

¹⁶⁶ B. Jasiński, *Alianse strategiczne*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 159.

¹⁶⁷ A. Tidström, S. Åhman, *The process of ending inter-organizational cooperation*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2006, vol. 21, issue 5, s. 281-290.

¹⁶⁸ F. J. Contractor, P. Lorange, *Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures*, [w:] F. J. Contractor, P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships Between Firms*, Lexington Books, New York 1988, s. 3-28; M. Trocki, *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 38-55; W. Sroka, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012, s. 65-66.

- ekonomię skali i zasięgu,
- pozyskiwanie przewag, które wynikają z powiązań komplementarnych funkcji łańcucha wartości.

Oprócz korzyści wynikających z zawierania aliansów strategicznych występują także niebezpieczeństwa. Wymienić tutaj można chociażby problemy z¹⁶⁹:

- współzależnością poszczególnych związków kooperacyjnych,
- koniecznością uwzględniania stron trzecich,
- integracją i koordynacją działań w ramach grupy sojuszy,
- stabilnością współdziałania,
- możliwością wycieku informacji znaczących dla przedsiębiorstwa,
- możliwością konfliktu interesów,
- niebezpieczeństwem wykorzystania pozycji monopolistycznej przez kontrahentów.

R. Gulati, N. Nohria i A. Zaheer wskazują również na niebezpieczeństwo utknięcia przez przedsiębiorstwo w niekorzystnych relacjach z innymi podmiotami¹⁷⁰. Może to mieć długotrwałe konsekwencje dla takich podmiotów, ponieważ licząc na poprawę sytuacji, mogą one długo funkcjonować w tych relacjach.

Zdarza się również i tak, że alians jest pretekstem jednej ze stron do wykupienia współpartnera lub przejęcia projektu po upływie pewnego czasu jego trwania. Alianse strategiczne mogą stanowić zatem tańszą alternatywę przejść¹⁷¹.

W polskim ustawodawstwie gospodarczym nie występuje definicja holdingu, natomiast określenia te są stosowane w literaturze prawniczej i ekonomicznej¹⁷². Holdingiem określa się w niej grupy (co najmniej dwóch¹⁷³) przedsiębiorstw (najczęściej spółek, przy czym występuje ich odrębność prawna¹⁷⁴), w których jeden podmiot, opierając się na dominacji kapitałowej (uzupełnionej niekiedy różnorodnymi

¹⁶⁹ J. Cygler, *Organizacje sieciowe...*, dz. cyt., s. 147-160; M. Trocki, *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 38-55.

¹⁷⁰ R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, *Strategic networks*, "Strategic Management Journal" 2000, vol. 21, issue 3, s. 203-215.

¹⁷¹ O. Grabiec, *Formy koncentracji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2010, nr 2, s. 57-65.

¹⁷² S. Mazur, A. Gałęcki, *Holding instytucji rozwoju gospodarczego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2011, nr 868, s. 98.

¹⁷³ Z. Kreft, B. Nogalski, *Holding. Pole walki czy symbiozy tworzących go podmiotów*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 219.

¹⁷⁴ H. Sikacz, *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 28.

więzami kontraktowymi, jak i personalnymi¹⁷⁵), sprawuje jednolite kierownictwo, w tym kontrolę, nad pozostałymi¹⁷⁶, czyli wykorzystuje możliwość narzucania im swojej woli¹⁷⁷. Działanie jednostki dominującej (nazywanej często również nadrzędną, kontrolującą, naczelną lub matką) skierowane jest na posiadanie akcji lub udziałów innych spółek (zwanym podporządkowanymi, zależnymi, kontrolowanymi lub córkami)¹⁷⁸. Przypadają jej zwykle strategiczne funkcje zarządzania dotyczące całości struktury holdingowej, takie jak przygotowanie planu strategicznego dla spółek podporządkowanych oraz kontrola ich działalności, a także zarządzanie ich akcjami (udziałami). Spółki zależne koncentrują się natomiast na operatywnych funkcjach zarządzania oraz na działalności produkcyjnej lub usługowej¹⁷⁹.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje kilka określeń, które są często stosowane wymiennie z pojęciem „holding”. Są to: grupa kapitałowa, konglomerat i koncern. Należy podkreślić jednak, że autorzy również wypracowali definicje każdego z tych terminów¹⁸⁰.

Choć w publikacjach zazwyczaj przyjmuje się, że utworzenie holdingu służy realizacji wspólnych celów gospodarczych, dążeniu do rozwoju, szybszemu wzrostowi o charakterze zewnętrznym, dywersyfikacji prowadzonej działalności¹⁸¹, według B. Nogalskiego i R. Ronkowskiego przyczyny powstawania holdingów to również: „zysk, pomnażanie kapitału, żądza pieniędzy i władzy, za którymi iść może także snobizm i bezwzględność, wiara w hasło (...), głoszące, że duży może więcej”¹⁸².

Jak zauważają Z. Kreft i Z. Moskwa, holding jako struktura wielu podmiotów-spółek tworzy sieć trudnych do zdiagnozowania relacji wewnętrznych. Kluczowe znaczenie mają w tym relacje spółek zależnych i spółki naczelnej, która to powinna panować nad tymi relacjami i zapewniać równowagę organizacyjną. Dotyczy ona równowagi potencjałów i uprawnień spółek holdingowych. Może to czynić poprzez

¹⁷⁵ M. Aluchna, *Kooperacja w grupach kapitałowych*, [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M. K. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperacja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 163.

¹⁷⁶ M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004, s. 45; Z. Kreft, *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004, s. 30.

¹⁷⁷ H. Jagoda, B. Haus, *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995, s. 14.

¹⁷⁸ I. Janiuk, *Grupy kapitałowe w procesie koncentracji przetwórstwa mięsnego w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 2, s. 88.

¹⁷⁹ H. Sikacz, *Ocena sytuacji finansowej...*, dz. cyt., s. 49.

¹⁸⁰ T. Falencikowski, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, TNOiK, Toruń 2008, s. 60; T. Dzierżęga, *Grupa kapitałowa jako sposób zwiększenia potencjału strategicznego przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 819, s. 45-46; M. Aluchna, *Kooperacja w grupach kapitałowych*, [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M. K. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperacja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 161.

¹⁸¹ B. Jasiński, *Sieci holdingowe*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 177-178.

¹⁸² B. Nogalski, R. Ronkowski, *Holding w gospodarce krajowej*, ODDK, Gdańsk 2000, s. 12.

regulację i sterowanie wzajemnych stosunków podmiotów holdingu. Stanowi to warunek zachowania harmonii wewnętrznej sieci podmiotów holdingowych¹⁸³.

Zalety i wady holdingów zestawiono w tabeli 2.5.

Tabela 2.5. Zalety i wady holdingów

Zalety	<ul style="list-style-type: none"> • dzięki odrębności prawnej, w razie upadku jednego z podmiotów wchodzącego w skład holdingu, pozostałe narażają się tylko na ewentualną stratę należności wynikających z prowadzonej współpracy gospodarczej i posiadanych udziałów kapitałowych; • dzięki odrębności prawnej żaden z uczestników struktury nie traci własnej nazwy, a tym samym zdobytej dotychczas renomy na rynku oraz posiadanych klientów; • możliwość prowadzenia skonsolidowanego zarządzania, które umożliwia formułowanie celów strategicznych, dla polepszenia efektywności działania każdego z uczestników struktury; • elastyczność struktury holdingowej daje możliwość indywidualnego kształtowania strategii przez spółki podległe, w jednolicie określonych dla wszystkich ramach; • możliwość stworzenia własnego zaplecza surowcowego, własnej sieci sprzedaży i towarzyszącej jej sieci usługowej oraz prowadzenia własnej polityki cenowej; • możliwość wzajemnego finansowania działalności poszczególnych podmiotów bez pośrednictwa banków; • możliwość skonsolidowanego opodatkowania całej struktury
Wady	<ul style="list-style-type: none"> • wymagany jest szczególny nadzór nad systemem informacyjnym ze strony zarządu w zakresie obiegu informacji; błędy i niedopatrzania w tej kwestii prowadzą do błędów, a nawet zaniku koordynacji między poszczególnymi elementami; • możliwość nadmiernego wpływania na podmioty zależne przez podmiot nadrzędny; • możliwość wystąpienia dużych rozbieżności, szczególnie dla słabszych uczestników holdingu, w uwzględnieniu interesów poszczególnych podmiotów zależnych w strategii całego holdingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Polak, *Funkcjonowanie holdingów w okresie transformacji gospodarki polskiej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2000, nr 870, s. 62; *Holding*, Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Holding> [dostęp: 27.12.2019]; D. Bąk-Grabowska, K. Grzesik, A. Jagoda, *Więzi personalne i umiejscowienie funkcji personalnej w układach organizacyjnych grup kapitałowych – rozważania teoretyczno-empiryczne*, „Management Forum” 2015, vol. 3, no. 3, s. 3-12.

Partnerstwo publiczno-prywatne jest stosunkowo nową formą realizacji zadań publicznych. Jego świadome i uregulowane stosowanie liczy sobie niespełna 40 lat¹⁸⁴, natomiast w Polsce regulacje tej formy współpracy przyjęto dopiero w 2005 roku¹⁸⁵. Nie oznacza to jednak, że wcześniej sektor publiczny i prywatny funkcjonowały

¹⁸³ Z. Kreft, Z. Moskwa, *Holding – przestrzeń silnie zagęszczonych interakcji podmiotów ograniczonej suwerenności*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały” 2005, t. 76, nr 18/2, s. 298-303.

¹⁸⁴ J. Hausner (red.), *Raport o partnerstwie publiczno-prywatnym w Polsce*, Wydawnictwo Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, Warszawa 2013, s. 8.

¹⁸⁵ A. Kołomycew, B. Kotarba, *Od redaktorów*, [w:] A. Kołomycew, B. Kotarba (red.), *Partnerstwa w sferze publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014, s. 9.

niezależnie, obok siebie¹⁸⁶. Sektor prywatny od dawna świadczył usługi na rzecz sektora publicznego¹⁸⁷. Obecnie partnerstwo publiczno-prywatne jest uważane za jedną z najkorzystniejszych form¹⁸⁸ realizacji inwestycji i przedsięwzięć infrastrukturalnych¹⁸⁹. Jak zauważają G. A. Hodge, C. Greve i A. E. Boardman, pomimo prowadzenia wieloletniego dyskursu i analiz pozostaje ono dość zagadkowe – jednocześnie atrakcyjne i ryzykowne¹⁹⁰.

Wielu autorów przyjmuje, że partnerstwo publiczno-prywatne jest długoterminową współpracą podmiotu publicznego i prywatnego w celu realizacji szeroko rozumianych zadań publicznych¹⁹¹. Niektórzy pomijają aspekt horyzontu czasu takiej współpracy, przyjmując po prostu, że jest to „forma współpracy podmiotów sprawujących władztwo publiczne z podmiotami prywatnymi”¹⁹² lub „wszelkie formy zaangażowania pozagospodarczego środków prywatnych bez powiększania zadłużenia publicznego dla realizacji zadań publicznych”¹⁹³. Warto zauważyć, że w prawodawstwie Unii Europejskiej brakuje również jednoznacznej definicji partnerstwa publiczno-prywatnego – sformułowano jedynie pewne ogólne ramy, w których mieszczą się zróżnicowane relacje pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym¹⁹⁴.

¹⁸⁶ A. Jachowicz, *Partnerstwo publiczno-prywatne narzędziem efektywnej realizacji zadań publicznych*, Difin, Warszawa 2015, s. 36.

¹⁸⁷ Już za czasów Cesarstwa Rzymskiego formę koncesji wykorzystywano przy budowie dróg, portów, term, placów targowych – szerzej w: M. Moszoro, *Partnerstwo publiczno-prywatne w monopolach naturalnych w sferze użyteczności publicznej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005, s. 26-28.

¹⁸⁸ W Europie partnerstwo publiczno-prywatne najbardziej popularne jest w Wielkiej Brytanii, Portugalii i Hiszpanii. Natomiast poza Europą liderami w tej kwestii są USA, Kanada, Australia i Nowa Zelandia – szerzej w: T. Korczyński, A. Kozłowska, K. Kozłowski, A. Mednis, A. Nowaczek, *Koncesja na roboty budowlane lub usługi a inne formy realizacji inwestycji publiczno-prywatnych*, Oficyna a Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 40-42.

¹⁸⁹ R. Zysko, *Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma realizacji inwestycji przez jednostki samorządu terytorialnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji. Ekonomia” 2012, t. 5, nr 2, s. 136; J. Chluska, E. Sikora, *Partnerstwo publiczno-prywatne – szanse czy ryzyko?*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 369, s. 31.

¹⁹⁰ G. A. Hodge, C. Greve, A. E. Boardman, *Introduction: PPP phenomenon and its evaluation*, [w:] G. A. Hodge, C. Greve, A. E. Boardman (eds), *International handbook on public-private partnerships*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010, s. 1-3.

¹⁹¹ K. Brzozowska, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Przesłanki, możliwości, bariery*, CeDeWu, Warszawa 2006, s. 6; M. Kania, *Zamówienia publiczne. Partnerstwo publiczno-prywatne. Koncesje na roboty budowlane lub usługi w prawie polskim. Instytucje prawne realizacji przedsięwzięć publicznych*, Difin, Warszawa 2014, s. 117-118.

¹⁹² J. Cheda, *Partnerstwo publiczno-prywatne w prawie Unii Europejskiej i w prawie polskim*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2013, nr 1(16), s. 40.

¹⁹³ J. Stefanowicz, *Co zmienić by rozwinąć partnerstwa publiczno-prywatne w Polsce*, PWN, Warszawa 2008, s. 7.

¹⁹⁴ M. Majchrzak, *Partnerstwo publiczno-prywatne jako determinant konkurencyjności regionu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 663(75), s. 232.

Za nawiązywaniem partnerstwa przemawiają w szczególności następujące argumenty¹⁹⁵:

- brak lub niedobór środków pieniężnych na świadczenie usług lub infrastrukturę;
- podmiot publiczny w przeciwieństwie do partnera prywatnego nie jest w stanie dostarczyć usług lepszej jakości i o różnorodnym charakterze;
- dzięki partnerowi prywatnemu będzie możliwa szybsza i efektywniejsza realizacja projektu zaplanowanego przez władze publiczne oraz łatwiejszy dostęp do najnowszych technologii;
- wzrost zainteresowania społeczności lokalnej taką możliwością świadczenia i dostarczania dóbr/usług użyteczności publicznej;
- istnienie rozwiązań prawnych, które zezwalają na tego typu kontrakty, dzięki czemu istnieje możliwość konkurencji na rynku usług, co z kolei przekłada się na ich jakość i efektywność;
- możliwość korzystania z doświadczenia obu stron, w wyniku czego następuje transfer wiedzy;
- stymulacja finansów polegająca na zachęcaniu do działania podmiotów prywatnych w celu osiągnięcia konkretnych zamierzeń przy wykorzystaniu odpowiednich instrumentów finansowych, służących podniesieniu efektywności realizowanych zadań publicznych.

Realizacja inwestycji przy wykorzystaniu partnerstwa publiczno-prywatnego pociąga za sobą również ryzyko. Kluczowym ryzykiem władz publicznych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego jest utrata kontroli nad danym przedsięwzięciem. Dzieje się tak wówczas, gdy strona prywatna w znaczący sposób decyduje o wycenie oraz świadczeniu danych usług. Ważną kwestią jest także potencjalne błędne oszacowanie bądź nieuwzględnienie istotnych pozycji kosztów w realizowanym zadaniu¹⁹⁶.

Badania A. Borowca¹⁹⁷ wskazują, że do podstawowych barier rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce zaliczyć należy bariery prawne oraz związane z postawą strony publicznej (tab. 2.6).

¹⁹⁵ B. P. Korbus, M. Strawiński, *Partnerstwo publiczno-prywatne. Nowa forma realizacji zadań publicznych*, LexisNexis, Warszawa 2006, s. 260-262; A. Jachowicz, *Partnerstwo publiczno-prywatne narzędziem efektywnej realizacji zadań publicznych*, Difin, Warszawa 2015, s. 57-58; G. Aerts, E. Haezendonck, *Development and application of an inter-organizational PPP knowledge transfer effectiveness model for knowledge sourced in public sector organizations*, "American Journal of Industrial and Business Management" 2017, vol. 7, issue 5, s. 671-710.

¹⁹⁶ J. Chluska, E. Sikora, *Partnerstwo publiczno-prywatne – szanse czy ryzyko?*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 369, s. 33-34.

¹⁹⁷ A. Borowiec, *Partnerstwo publiczno-prywatne: zagrożenia i bariery stosowania w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 75, s. 67-78.

Tabela 2.6. Bariery rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce

Bariery	Zamawiający	Wykonawcy
finansowe, w tym:	7%	16%
<ul style="list-style-type: none"> • brak gwarancji rządowych • problemy z rozliczeniem • duża wartość inwestycji • problemy z finansowaniem obcym • inne 	<p>46%</p> <p>25%</p> <p>3%</p> <p>1%</p> <p>25%</p>	<p>1%</p> <p>5%</p> <p>42%</p> <p>39%</p> <p>13%</p>
prawne, w tym:	59%	32%
<ul style="list-style-type: none"> • problem ujęcia księgowego projektów PPP • niestabilność ze strony Ministerstwa Finansów • brak możliwości długoterminowego szacowania przychodów • niedostosowanie ustawy o zamówieniach publicznych do potrzeb PPP • wprowadzenie zmian podmiotowych • inne 	<p>14%</p> <p>32%</p> <p>9%</p> <p>22%</p> <p>19%</p> <p>4%</p>	<p>16%</p> <p>27%</p> <p>13%</p> <p>15%</p> <p>19%</p> <p>10%</p>
instytucjonalne, w tym:	6%	13%
<ul style="list-style-type: none"> • brak działań edukacyjnych • strach przed prokuratorem • brak dobrych praktyk • brak organizacji odpowiedzialnej • inne 	<p>21%</p> <p>43%</p> <p>19%</p> <p>16%</p> <p>1%</p>	<p>34%</p> <p>2%</p> <p>31%</p> <p>15%</p> <p>18%</p>
związane z postawą strony publicznej (postawą urzędników), w tym:	3%	35%
<ul style="list-style-type: none"> • zbyt krótkie terminy • lęk przed nieznanym • zrozumienie wspólnych interesów • zły podział ryzyka • inne 	<p>10%</p> <p>45%</p> <p>2%</p> <p>2%</p> <p>41%</p>	<p>18%</p> <p>13%</p> <p>33%</p> <p>26%</p> <p>10%</p>
Pozostałe	1%	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Borowiec, *Partnerstwo publiczno-prywatne: zagrożenia i bariery stosowania w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 75, s. 67-78.

Jako największą barierę prawną obie grupy respondentów wskazały zmienianą interpretację istniejących przepisów prawnych przez Ministerstwo Finansów. W ramach pozostałych grup barier badanym przedsiębiorcom szczególnie przeszkadza zbyt duża wartość inwestycji, brak działań edukacyjnych oraz zrozumienia ze strony administracyjnej. Urzędnicy natomiast wskazywali brak finansowych gwarancji rządowych oraz strach przed prokuratorem i nieznanym.

2.3. Konsekwencje przynależności do sieci międzyorganizacyjnych

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że sieci międzyorganizacyjne mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej dla współdziałających przedsiębiorstw¹⁹⁸. Współpraca w nich stanowi źródło dodatkowego zysku, nazywanego rentą relacyjną¹⁹⁹. Jej bazowym źródłem są nabywane przez przedsiębiorstwa uczestniczące w sieciach nowe zdolności, nazywane zdolnościami relacyjnymi lub kompetencjami sieciowymi²⁰⁰. Są one definiowane jako²⁰¹:

- zdolności do współdziałania z innymi przedsiębiorstwami, oparte na absorpcji, kombinacji i koordynacji;
- zdolności do rozwoju i wykorzystywania relacji międzyorganizacyjnych, które mogą być mierzone na podstawie wykonywania zadań i poziomu kwalifikacji.

Wartość sieci zależy od rodzaju tworzących ją więzi. Relacje sieciowe bazują bowiem na obustronnym przekazywaniu określonych informacji, udostępnianiu zasobów w sieci lub wymianie ludzi między organizacjami ją tworzącymi. K. Kelly twierdzi, że zmniejsza się obecnie rozmiar węzłów, natomiast gwałtownie wzrasta ilość i jakość powiązań. Kiedy liczba węzłów zwiększa się asymetrycznie, wartość

¹⁹⁸ M. Ratajczak-Mrozek, *Współpraca przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź 2009, s. 48-56; J. Macias, *Sieci relacji międzyorganizacyjnych jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” 2010, nr 1, s. 16-20; U. Widelska, G. Michalczyk, J. M. Moczyłowska, *Competition and cooperation as determinants of relational capabilities companies in electronic trade and services sector (based on the example of the Podlaskie province)*, „Economy& Business” 2014, vol. 8, s. 742-751; B.-X. Hsu, Y.-M. Chen, *Industrial policy, social capital, human capital, and firm-level competitive advantage*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2019, vol. 15, issue 3, s. 883-903.

¹⁹⁹ J. H. Dyer, H. Singh, *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, issue 4, s. 660-679.

²⁰⁰ T. Ritter, A. Walter, *Matching high-tech and high-touch in supplier-customer relationships*, „European Journal of Marketing” 2006, vol. 40, issue 3/4, s. 292-310.

²⁰¹ G. Lorenzoni, A. Lipparani, *The leveraging of Interfirm relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study*, „Strategy Management Journal” 1999, vol. 20, issue 4, s. 317-338.

sieci rośnie wykładniczo. Oznacza to, że w sieciach występują samowzmacniające się kręgi. Każdy dodatkowy uczestnik zwiększa wartość sieci, pociągając tym samym za sobą pozostałych uczestników według spirali korzyści²⁰². Dzięki synergii, dołączenie kolejnego użytkownika do sieci jest zarówno źródłem korzyści dla niego, jak i korzyści zewnętrznych dla wszystkich pozostałych użytkowników. Wydaje się, że przystępowanie do sieci jest szczególnie istotne dla małych przedsiębiorstw. Aby skutecznie i elastycznie konkurować z innymi podmiotami rynkowymi, małe firmy, o niewielkim potencjale kadrowym, technicznym i finansowym, muszą poszukiwać lepszych, elastyczniejszych i wydajniejszych form organizacji²⁰³.

Do współpracy w sieciach międzyorganizacyjnych dochodzi najczęściej w następujących obszarach²⁰⁴:

- badania i rozwój – badania podstawowe i zaawansowane;
- produkcja – łączenie produktów i usług różnych firm;
- badanie trendów technologicznych;
- marketing i sprzedaż – badania marketingowe, wspólna marka produktów, wspólne kanały dystrybucji;
- logistyka – wspólne magazyny, transport.

Sieci mają zarówno mocne, jak i słabe strony. Do korzyści wynikających z przynależności do sieci zaliczyć należy w szczególności²⁰⁵:

- możliwość uzyskania łatwiejszego dostępu do rynków, wywołaną efektem ekonomii skali działalności współpracujących partnerów;
- maksymalne wykorzystanie posiadanego potencjału oraz możliwości rozwojowych partnerów sieci poprzez specjalizację i integrację działań oraz koordynację realizacji wspólnych projektów;

²⁰² M. Kramarz, *Elastyczność i specjalizacja w sieciach dostaw*, [w:] A. Adamik (red.), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 179.

²⁰³ B. Piotrowska, *Organizacja sieciowa jako nowoczesna forma współpracy przedsiębiorstw*, „*Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2010, nr 10, s. 66-67.

²⁰⁴ K. Leszczyńska, *Czy struktury klastrowe wpływają na konkurencyjność i innowacyjność województwa mazowieckiego?*, [w:] A. P. Balcerzak, E. Rogalska (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach globalnej konkurencji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 231.

²⁰⁵ K. Łobos, *Organizacja sieciowa...*, dz. cyt., s. 97-105; M. J. Hatch, *Teoria organizacji...*, dz. cyt., s. 196; J. Cygler, *Organizacje sieciowe...*, dz. cyt., s. 152-155; J. Child, D. Faulkner, S. Tallman, *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 2005; B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Organizacje sieciowe...*, dz. cyt., s. 119-120; S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „*Management and Business Administration. Central Europe*” 2012, no. 4, s. 34-45; E. Stańczyk-Hugiet, M. Strychalski, *Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych*, „*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*” 2013, nr 310, s. 123-131; G. B. Dagnino, G. Levanti, A. Mina, P. M. Picone, *Interorganizational network and innovation: a bibliometric study and proposed research agenda*, „*Journal of Business & Industrial Marketing*” 2015, issue 3-4, s. 354-377.

- uzyskiwanie lepszych wyników finansowych w porównaniu z tradycyjnymi rozwiązaniami, co jest efektem:
 - eliminacji kosztów istnienia hierarchii organizacyjnej,
 - eliminacji kosztów konkurencji w stosunku do obecnych partnerów,
 - lepszej alokacji środków inwestycyjnych,
 - obniżenia kosztów kontroli i biurokracji oraz kosztów negocjacji,
 - lepszego związania klientów z siecią, w związku z możliwością kompleksowości usług itp.;
- występującą w ramach sieci komplementarność zasobów i konkurencji, ponieważ sieć powiązań między partnerami sprzyja wymianie i wzajemnemu wykorzystywaniu trudno dostępnych kompetencji i zasobów;
- redukcję niepewności działania i ograniczenie ryzyka z uwagi na solidarne działania partnerów sieci;
- szybką wymianę informacji poprzez wiążące sieć poziome kanały informacyjno-komunikacyjne; sprzyja to zwiększeniu szybkości i trafności podejmowanych decyzji, podniesieniu konkurencyjności i wzajemnemu uczeniu się;
- możliwość pozyskania nowej wiedzy, ponieważ szeroka autonomia poszczególnych partnerów sprzyja innowacyjności, eksperymentowaniu i uczeniu się, natomiast wzajemna koordynacja działań i wspólna realizacja zamówień umożliwiają elastyczne wykorzystanie zdolności produkcyjnych wchodzących do sieci przedsiębiorstw;
- zwiększenie elastyczności działania dzięki szybkiej realokacji zasobów, eliminacji zależności hierarchicznych (lub znacznego ich osłabienia), wielostronnych powiązań informacyjno-komunikacyjnych, lepszemu wykorzystaniu zdolności do działania i kompetencji, zwiększeniu poziomu innowacyjności;
- wzrost innowacyjności partnerów w sferze techniki, organizacji i marketingu, np. poprzez ujednoczenie standardów techniczno-technologicznych oraz transfer innowacji, co jest szczególnie ważne w sytuacji kryzysu, charakteryzującej się ograniczeniem wydatków na badania i rozwój.

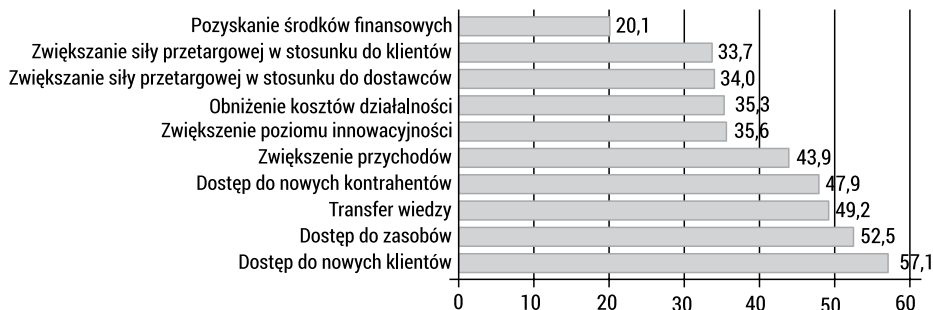
Jak zauważają S. Lachiewicz i A. Zakrzewska-Bielawska²⁰⁶, jednym z istotnych powodów przystępowania przedsiębiorstw do sieci i tworzenia takich form organizacji działań gospodarczych jest również obrona przed zjawiskami kryzysowymi w gospodarce. Szczególnie małe firmy mogą dostrzegać potrzebę działania w ramach sieci przedsiębiorstw.

Z badań A. Kawy i B. Pierańskiego²⁰⁷ wynika, że najczęściej wskazywanym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci był dostęp do nowych klientów (rys. 2.6). Dla 57% respondentów sieci były szansą na powiększenie grupy odbiorców

²⁰⁶ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Sieć przedsiębiorstw...*, dz. cyt.

²⁰⁷ A. Kawa, B. Pierański, *Współpraca sieciowa przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań*, [w:] W. Czakon (red.), *Przedsiębiorstwo w sieci*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, t. 64, nr 7, s. 23-34.

ich produktów. Jako drugi co do istoty aspekt wskazany został dostęp do zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych (52,5% badanych), natomiast jako trzeci – transfer wiedzy (49,2% ankietowanych). Najbardziej wymienianą zaletą była możliwość pozyskania środków finansowych (20,1%).



Rysunek 2.6. Pozytywne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw w sieci (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kawa, B. Pierański, *Współpraca sieciowa przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań*, [w:] W. Czakon (red.), *Przedsiębiorstwo w sieci*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, t. 64, nr 7, s. 27.

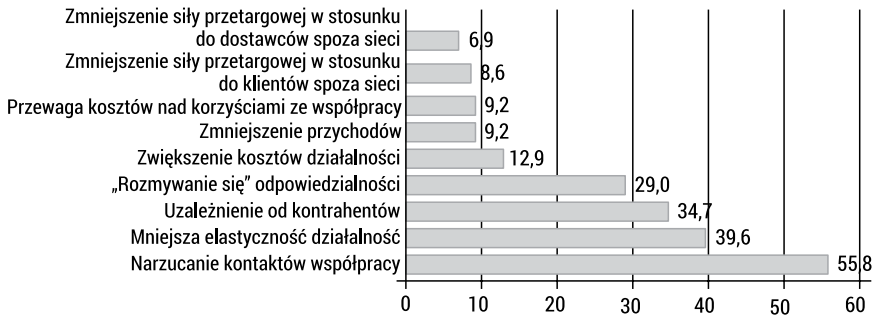
Należy również wspomnieć o niebezpieczeństwach, które niesie za sobą przystępowanie podmiotów do sieci międzyorganizacyjnych. W literaturze przedmiotu do słabych stron tych struktur zalicza się w szczególności²⁰⁸:

- niedopasowanie się partnerów w sieci, zwłaszcza w aspekcie kultur organizacyjnych współdziałających przedsiębiorstw;
- problemy związane z zarządzaniem wzajemnymi związkami, które wynikać mogą ze złożoności układu kooperacji (np. uwzględniania stron trzecich) i trudności w dokonywaniu wzajemnych rozliczeń;
- wzrost kosztów transakcji wraz ze wzrostem liczby uczestników sieci, np. ze względu na konieczność uwzględnienia interesów stron trzecich, wydatki koordynacyjne itp.;
- problemy z zarządzaniem informacjami i niebezpieczeństwo wycieku informacji z uwagi na współpracę partnerów w różnych układach organizacyjnych;
- możliwość pojawienia się zachowań egoistycznych, nastawionych wyłącznie na własne interesy i oportunistycznych, zwłaszcza w wyniku wzrostu liczby członków sieci;
- proste stosunki ekonomiczne między partnerami mogą prowadzić do wyzysku przez partnerów posiadających kontrolę nad najważniejszymi informacjami lub zdolnych stworzyć i wykorzystywać uzależnienia w szerszym układzie

²⁰⁸ M. J. Hatch, *Teoria organizacji...*, dz. cyt., s. 196; J. Cygler, *Organizacje sieciowe...*, dz. cyt., s. 152-155; B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Organizacje sieciowe...*, dz. cyt., s. 119-120.

(np. żądanie wysokich cen za produkty lub usługi, na które wzrósł popyt w reszcie sieci lub poza nią);

- możliwość konfliktów pomiędzy centralą sieci a firmami partnerskimi.



Rysunek 2.7. Negatywne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw w sieci (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kawa, B. Pierański, *Współpraca sieciowa przedsiębiorstw...*, dz. cyt., s. 29.

Z badań A. Kawy i B. Pierańskiego²⁰⁹ wynika, że najczęściej wskazywanymi zagrożeniami funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci były: narzucenie warunków współpracy (55,8% respondentów) oraz mniejsza elastyczność działania (39,6%). Prawie 35% respondentów jako wadę podało uzależnienie od kontrahentów (rys. 2.7) Najbardziej wskazywanym negatywnym aspektem przynależności do sieci było zmniejszenie siły przetargowej w stosunku do dostawców (6,9%) i klientów (8,6%) spoza sieci.

2.4. Podsumowanie

Współczesna gospodarka ma charakter sieciowy. Zauważalną tendencją ostatnich dekad jest przechodzenie przedsiębiorstw z orientacji konfrontacyjno-konfliktowych w kierunku zgodnego i zespołowego realizowania przyjętych celów. Wielu przedsiębiorców zaczęło zdawać sobie sprawę z tego, że jeśli nie dysponują wszystkimi niezbędnymi zasobami, podejmowane przez nich autonomiczne, samodzielne i niezależne działania są często skazane na niepowodzenie. Przyczyn rozwoju współpracy przedsiębiorstw i innych podmiotów w ramach sieci należy upatrywać przede wszystkim w dostrzeganiu wzajemnych korzyści takiej formy współdziałania.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma definicjami zarówno pojęcia sieci, jak i definicji pojęć pokrewnych. Ich przegląd skłonił autorki

²⁰⁹ A. Kawa, B. Pierański, *Współpraca sieciowa przedsiębiorstw...*, dz. cyt., s. 23-34.

do zaproponowania własnej definicji. Przez sieć proponują one uznać **zbiór podmiotów – przedsiębiorstw, organizacji i instytucji – połączonych relacjami mającymi na względzie wspólną realizację założonych celów.**

Popularność sieci ma swoje odzwierciedlenie w mnogości jej rodzajów. Autorki dokonały zestawienia różnych klasyfikacji występujących w literaturze. Szczególnie dużo miejsca poświęciły charakterystyce sieci kooperacyjnych, outsourcingowych, franczyzowych, holdingowych, klastrow, aliansów strategicznych oraz partnerstwa publiczno-prywatnego.

W publikacjach podkreśla się, że sieci międzyorganizacyjne mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej dla współdziałających przedsiębiorstw. Współpraca w nich stanowi źródło dodatkowego zysku. Wartość sieci zależy bowiem od rodzaju tworzących ją więzi. Oprócz niewątpliwie wielu zalet, jakie niesie dla podmiotów przynależność do sieci, należy pamiętać również o niebezpieczeństwach z tym związanych.

Rozdział III

Relacje wewnątrzorganizacyjne

Relacje można utożsamiać ze szczególnym zasobem niematerialnym w organizacji – zasobem wyzwalamącej potencjał umiejętności i możliwości połączonych stron, co w rezultacie może doprowadzić do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Obejmuje on w różny sposób kultywowane oraz objawiane przez organizację zachowania, kulturę i współdziałanie²¹⁰. Budowanie i rozwijanie relacji pomiędzy pracownikami a organizacją ma kluczowe znaczenie zarówno z punktu widzenia organizacji, przyczyniając się do prawidłowego wykonania celów i zadań, jak i pracownika, zaspokajając jego potrzeby społeczne i emocjonalne. Budowanie relacji (ich tworzenie i rozwijanie) w organizacji przyczynia się do ponadprzeciętnego wykonywania celów i zadań²¹¹.

W niniejszym rozdziale autorki zawarły krytyczną analizę problematyki relacji organizacji z pracownikami, skupiając się, poza koncepcją zarządzania relacjami z pracownikami, również na przywództwie, ze szczególnym uwzględnieniem teorii LMX. Poruszono również kwestię uznanych przez autorki za najważniejsze determinant budowania relacji w tym aspekcie – motywowania, kultury organizacyjnej oraz komunikowania.

3.1. Koncepcja zarządzania relacjami z pracownikami (ZRzP)

Wdrożenie w organizacji koncepcji zarządzania relacjami z pracownikami (ZRzP, *Employee Relationship Management*, ERM, nazywanej również strategią prolojalnościową dla pracowników, strategią budowania długookresowych relacji z pracownikami lub strategią wiązania pracowników z organizacją²¹²) można utożsamiać z przejawem najbardziej dojrzałej fazy rozwoju funkcji personalnej organizacji²¹³

²¹⁰ A. Kolemba, *Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej*, [w:] M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej firmie*, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 64.

²¹¹ M. Lisiecka-Biełanowicz, *Zarządzanie jakością relacji w organizacjach ochrony zdrowia*, Difin, Warszawa 2016, s. 62.

²¹² A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność...*, dz. cyt., s. 131.

²¹³ W. Stotz, *Employee Relationship Management. Der Wegzuengagierten und effizienten Mitarbeitern*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007, s. 5-14.

i jednocześnie wzrostem świadomości praktyków zarządzania dotyczącej roli człowieka w organizacji. Wdrożenie ZRzP to traktowanie pracowników jako wewnętrznych klientów organizacji, odgrywających kluczową rolę w osiągnięciu celów nie tylko operacyjnych, ale również strategicznych²¹⁴.

Istotą wspomnianej koncepcji jest zbudowanie i utrzymanie długotrwałych relacji z pracownikami wskutek podejmowania decyzji i działań personalnych umożliwiających im zaspokojenie potrzeb, oczekiwań oraz dostarczanie korzyści ekonomicznych i psychologicznych²¹⁵. Wdrażając ZRzP odchodzi się od traktowania pracowników w kategoriach zasobowych – są oni traktowani jako nośnik (wiedzy, zdolności i umiejętności, kwalifikacji, doświadczenia, wartości czy predyspozycji psychicznych) i kapitał, który odpowiednio lokowany generuje zmieniającą się wartość podobnie do kapitału finansowego²¹⁶. ZRzP ukierunkowane jest na²¹⁷:

- pozyskanie lojalnych pracobiorców,
- kształtowanie wysokiej lojalności aktualnych pracowników,
- kształtowanie lojalności ponownie pozyskanych (byłych) pracowników.

Podstawą koncepcji jest postrzeganie relacji jako źródła siły psychologicznej, łączącej pracowników z przedsiębiorstwem (pracodawcą). Umożliwia to przyciągnięcie do organizacji pożądaných pracowników – pośrednim skutkiem podejmowanych w ramach ZRzP działań jest zbudowanie marki organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy. Jest to szczególnie istotne w dzisiejszych warunkach gospodarczych – w związku z narastającymi na rynku pracy problemami o charakterze demograficznym, społecznym (w tym także zmieniającymi się postawami wobec pracy) oraz prawnym (możliwość przepływów zasobów pracy), zbudowanie trwałych i wartościowych relacji z pracownikami może decydować nie tylko o budowaniu przewagi konkurencyjnej, ale wręcz o przetrwaniu organizacji²¹⁸.

Analizując tematykę ZRzP, nie sposób nie zauważyć analogii do zarządzania relacjami z klientami (ZRzK, *Customer Relationship Management*, CRM)²¹⁹.

²¹⁴ J. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje...*, dz. cyt., s. 70-71.

²¹⁵ J. Moczydłowska, *Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZpRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 12, cz. II, s. 33-42.

²¹⁶ Tamże; W. Stotz, *Employee...*, dz. cyt., s. 11.

²¹⁷ A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność...*, dz. cyt., s. 132.

²¹⁸ J. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje...*, dz. cyt., s. 71.

²¹⁹ M. L. Gillenson, T. C. Sanders, *Employee relationship management: Applying the concept of personalization to U.S. Navy sailors*, “Information Systems Research” 2005, vol. 22, issue 1, s. 45-50; M. Keim, K. Fritsch, *Extending relationship marketing to human resource management using the CRM approach to personnel recruitment*, [w:] T. Torres-Coronas, M. Arias-Oliva (eds), *Encyclopedia of human resource information systems. Challenges in e-HRM*, Idea, Hershey 2008, s. 406-412; L. Schweitzer, S. Lyons, *The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships*, “Business Horizons” 2008, vol. 51, s. 555-565; B. Smyth, K. Bradley, R. Rafter, *Personalization techniques for online recruitment services*, “Communication of the ACM” 2002, vol. 45, issue 5, s. 39-40.

W myśl definicji J. Rogersa ZRzP to strategia, programy i technologia umożliwiające skuteczne zarządzanie relacjami przez firmę z potencjalnymi, obecnymi i byłymi pracownikami²²⁰, a celem ZRzP jest – w analogii do ZRzK – wzrost wartości pracownika²²¹. Obie koncepcje zwracają uwagę na emocjonalne przywiązanie i zaspokajanie potrzeb klientów (ZRzK)/klientów wewnętrznych (ZRzP) w czasie długotrwałych relacji, podczas których klienci (ZRzK)/klienci wewnętrzni (ZRzP) mają poczucie zastosowanej wobec nich indywidualizacji²²², przy czym ZRzP, jako koncepcja młodsza, może czerpać wiedzę i unikać błędów popełnianych przy stosowaniu ZRzK²²³. Celem ZRzK jest pozyskanie lojalnych klientów, natomiast celem ZRzP jest pozyskanie lojalnych pracowników, których ukształtowanie obejmuje²²⁴:

- wynagrodzenie,
- bezpieczeństwo,
- wspieranie,
- informację i interakcję,
- komponenty emocjonalne.

ZRzP, w przeciwieństwie do ZRzK, w praktyce nie jest jednak wdrażane wystarczająco często²²⁵.

Inni autorzy²²⁶ traktują ZRzP jako logiczną konsekwencję rozwoju funkcji personalnej od biurokratyzacji do przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego (poprzez fazy instytucjonalizacji, humanizacji i ekonomizacji)²²⁷.

ZRzP traktowane jest również jako element koncepcji (Strategicznego) Zarządzania Kapitałem Ludzkim ((S)ZKL, (*Strategic*) *Human Capital Management*, (S)HCM)²²⁸. ZKL, w przeciwieństwie do ZZL (Zarządzanie Zasobami Ludzkim, *Human Resource Management*, HRM), docenia w pracownikach potencjał tworzenia wartości²²⁹, co zwraca uwagę na znaczenie strategii personalnej w przedsiębiorstwie, która urasta do rangi najważniejszej części strategii firmy²³⁰. Według ZKL należy uwzględnić następujące perspektywy rozpatrywania pracownika:

²²⁰ J. Rogers, *The birth of employee relationship management: Maximization of talent*, "Banker" 2008, no. 11, s. 48.

²²¹ P. Meyer-Ferreira, *Human Capital strategischeninsetzen. Modelle und Kopzepte für die Unternehmenspraxis*, Luchterhand, Köln 2015, s. 130.

²²² A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność...*, dz. cyt., s. 132.

²²³ W. Stotz, *Employee...*, dz. cyt., s. 18-20.

²²⁴ Tamże, s. 22.

²²⁵ S. Strohmeier, *Employee relationship management – Realizing competitive advantage through information technology?*, "Human Resource Management Review" 2013, vol. 23, s. 93-104.

²²⁶ W. Stotz, *Employee...*, dz. cyt., s. 6-13.

²²⁷ A. Lipka, *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania. Współczesne wyzwania polityki personalnej” 2011, t. 9, nr 4(34), s. 204-216.

²²⁸ Tamże.

²²⁹ W. Stotz, *Employee...*, dz. cyt., s. 11.

²³⁰ Szerzej w: A. Lipka, *Employee...*, dz. cyt., s. 213; P. Meyer-Ferreira, *Human...*, dz. cyt., s. 23-29.

- marketing dotyczący kapitału ludzkiego (HC – *Marketing*),
- zarządzanie kompetencjami (*Competence Management*),
- zarządzanie wynikami (*Performance Management*)²³¹,
- zarządzanie talentami (*Talent Management*).

Dodatkowo, koncepcja ta nierozzerwalnie łączy się z dźwigniami behawioralnymi (*behavior outcomes*) organizacji, traktując postawy pracowników w kategoriach podstawowego wyznacznika jej wartości. Dźwignie behawioralne – zaangażowanie, motywowanie, współpraca i partnerstwo – tworzą dźwignie efektów (innowacyjność, produktywność i jakość), które przekładają się na efektywność organizacji²³² i jednocześnie stanowią oczekiwany rezultat zarządzania relacjami z pracownikami, będąc również fundamentem relacji²³³.

Tym natomiast, co odróżnia ZRzP od innych koncepcji i teorii opisujących efektywne zarządzanie ludźmi, jest zwrócenie uwagi na emocjonalny kontekst relacji pracownika z organizacją (pracodawcą). Olbrzymie znaczenie mają relacje oparte na emocjonalnym zaangażowaniu i przywiązaniu – pozytywnym nastawieniu do pracodawcy, a nie „trwaniu” w organizacji²³⁴. Strategię kształtowania lojalności pracowniczej można uznać za strategię opartą na wartości – kreującą wartość zarówno dla organizacji wdrażającej, jak i dla pracowników, uzyskiwaną dzięki stabilności zatrudnienia²³⁵.

ZRzP przynosi wiele zalet zarówno z punktu widzenia organizacji, jak i pracowników, przede wszystkim przyczyniając się do wsparcia poziomu wydajności, satysfakcji z pracy, motywacji i morale pracowników. Główne korzyści z wdrożenia ZRzP zawarto w tabeli 3.1.

ZRzP nie jest procesem łatwym – każdy członek organizacji/zespołu charakteryzuje się innym zestawem cech oraz indywidualnym nastawieniem i podejściem do pozostałych osób. Poprawne zarządzanie relacjami wewnątrzorganizacyjnymi można utożsamiać z funkcją pozytywnych interakcji w czasie, bazujących na otwartości, szacunku i entuzjazmie, których podstawę stanowią kształtowane w trakcie budowania zespołu zasady i prawa wyrażane w postaci norm, a także zaufanie formowane poprzez zachowania i postawy pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem osoby przewodzącej organizacji²³⁶.

²³¹ Tamże.

²³² Szerzej w: S. Borkowska, *ZZL a innowacyjność organizacji biznesowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 2(67), s. 9-30.

²³³ J. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje...*, dz. cyt., s. 73.

²³⁴ Tamże, s. 71.

²³⁵ A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność...*, dz. cyt., s. 134.

²³⁶ P. Malinowski, *Lider i zespół*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012, s. 58.

Tabela 3.1. Korzyści z wdrożenia ZRzP

Perspektywa organizacji	Perspektywa pracownika
<ul style="list-style-type: none"> • budowa klimatu i kultury organizacyjnej, • rozwój wiedzy specjalistycznej, • „filtrowanie” informacji (unikanie szumu informacyjnego), • odciążenie działu HR i umożliwienie mu skupienia się na zadaniach strategicznych, • obniżenie poziomu rotacji, • lepsze relacje z interesariuszami, • wzmocnienie odporności pracowników na działania konkurentów na rynku pracy, co stabilizuje ją personalnie i ekonomicznie, • przyczynianie się do zmniejszenia utraty klientów zewnętrznych (wskutek tzw. spirali lojalnościowej), • stymulacja pozyskiwania nowych pracowników, • obniżenie kosztów wymiany pracowników, • potencjał antykrzysowy 	<ul style="list-style-type: none"> • wsparcie procesu uczenia się, • personalizacja zainteresowań i potrzeb użytkowników przekłada się na dopasowaną ścieżkę kariery oraz „szyte na miarę” motywowanie, • lepsze równoważenie potrzeb życiowych i zawodowych, • otwartość w artykułowaniu potrzeb, • nieponoszenie kosztów przejścia (transakcyjnych, nauki, kontraktowych)
Perspektywa wspólna	
<ul style="list-style-type: none"> • zachęta do pracy grupowej, • skuteczniejsze zarządzanie w przypadku konfliktów, • wydobycie potencjału z pracowników, • ułatwienie negocjacji zbiorowych, • wzmocnienie skuteczności i przejrzystości komunikacji wewnętrznej, • dążenie do integracji celów organizacji i pracowników 	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. S. Chaubey, N. Mishra, R. P. Dimmi, *Analysis of Employee relationship management and its impact on job satisfaction*, "International Refereed Research Journal" 2017, vol. 8, issue 2(10), s. 1-12; A. Lipka, *Employee...*, dz. cyt.; A. M. Schüler, G. Fuchs, *Marketing lojalnościowy. Total Loyalty Marketing. Jak z zadowolonymi klientami i lojalnymi pracownikami osiągnąć sukces firmy*, Akademia Sukcesu – HDT Consulting, Warszawa 2005, s. 189; M. Chłodnicki, *Przez jakość do lojalności klientów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004, s. 114-115; J. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014; J. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje...*, dz. cyt., s. 90.

3.2. Znaczenie przywództwa w budowaniu relacji

Do budowania więzi pracowników z organizacją w znacznej mierze przyczyniają się relacje z przełożonymi – nauki o zarządzaniu dysponują bogatym dorobkiem badawczym potwierdzającym rolę lidera w kształtowaniu aktywności zawodowej w kontekście emocjonalnym, w tym również przyjęcia takiej, a nie innej strategii

działania wobec wyzwań zawodowych²³⁷. Przywództwo w znacznej mierze implikuje relacje zachodzące pomiędzy przywódcą i podwładnymi, a pojęcie przywódcy niemającego komu przewodzić jest sprzeczne z definicją. Relacje mogą zachodzić pomiędzy przywódcą a jednostką oraz pomiędzy przywódcą a grupą czy zespołem²³⁸.

Istnieje wiele definicji przywództwa, a oczekiwanie, że możliwe jest znalezienie jednej (lub nawet jednego podejścia) może być utożsamiane z naiwnością, ponieważ²³⁹:

- przywództwo nie jest namacalne – jest społecznym wyobrażeniem powstającym w określonym kontekście historycznym i kulturowym²⁴⁰;
- pojmowanie idei przywództwa jest uwarunkowane koncepcjami przywództwa przyjętymi w kontekście, w którym ludzie się znajdują (np. w danej kulturze);
- w badaniach nad przywództwem występują mity niemające wiele wspólnego z rzeczywistością²⁴¹;
- idea heroicznego przywódcy jest zbyt powszechna, chociaż jest logiczne, że samotny, heroiczny przywódca, niezależnie od swoich rozlicznych talentów, nie jest w stanie przetrwać w dzisiejszych złożonych i dynamicznych organizacjach, tak, jak nie jest możliwe pełnienie funkcji przywódczych bez grupy ludzi, którzy podlegają oddziaływaniu przywódcy, jednocześnie mu ufając²⁴²; również zmieniające się otoczenie wpływa na sposób definiowania przywództwa – adaptowalność pojęcia w kontekście nowych idei i okoliczności ma bardzo istotne znaczenie²⁴³.

Analizując przywództwo przez pryzmat relacji, należy je traktować jako „coś, co robimy wraz z innymi (...), jako relację pomiędzy przywódcą a podwładnymi”²⁴⁴, a teorią, która zasługuje na szczególną uwagę, jest teoria wymiany pomiędzy

²³⁷ Ch. Thiel, S. Connelly, J. A. Griffith, *Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies*, „The Leadership Quarterly” 2012, vol. 23, issue 3, s. 517-533.

²³⁸ G. C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 200, s. 102.

²³⁹ Tamże, s. 26-27.

²⁴⁰ Szerzej w: S. Burla, A. Alioth, F. Frei, W. R. Muller, *Die Erfindung von Führung: Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung*, vdf Verlag der Fachvereine an den schweizerischen Hochschulen und Techniken, Zurich 1994; K. J. Gergen, *Social Psychology as Social Construction: The Emerging Vision*, [w:] C. McGarty, A. Haslam, (eds), *The Message of Social Psychology: Perspectives on Mind in Society*, Blackwell, Oxford 1997; R. G. Lord, K. J. Maher, *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, „People and Organizations”, vol. 1, Unwin and Hyman, Boston, MA 1991.

²⁴¹ Szerzej w: W. Bennis, B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York 1985; A. Wasiluk, *Waiting for a Leader*, [w:] F. Byłok, L. Cichobłaziński (eds), *Humanization of Work and Modern Tendencies In Management*, Częstochowa University of Technology, Częstochowa 2010, s. 95-105.

²⁴² B. R. Kuc, *Model przywództwa zintegrowanego*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2014, nr 1, s. 12.

²⁴³ G. C. Avery, *Przywództwo...*, dz. cyt., s. 27.

²⁴⁴ R. Goffee, G. Jones, *Dlaczego ktoś miałby Cię uważać za swojego przywódcę?*, Onepress Helion, Gliwice 2006, s. 21.

przywódcą a członkami organizacji (teoria LMX, *leader-member exchange theory*²⁴⁵). Opiera się ona na obserwacji, że relacje poszczególnych członków grupy różnią się siłą i jakością²⁴⁶, a więc niemożliwe jest również traktowanie w taki sam sposób wszystkich członków organizacji przez przywódcę – przywódcy tworzą silne relacje oparte na zaufaniu, szacunku i emocjach z niektórymi, ale nie ze wszystkimi członkami zespołu²⁴⁷. Teoria LMX konceptualizuje zagadnienie przywództwa jako procesu skoncentrowanego na interakcjach i relacjach zachodzących na płaszczyźnie przywódca–podwładni – w ramach teorii LMX centralnym punktem przywództwa są dwuczłonowe relacje.

Przed opracowaniem koncepcji LMX²⁴⁸ przywództwo postrzegano jako oddziaływanie lidera na grupę i dostosowywanie stylów przywódczych do preferencji całej grupy podwładnych, jednak opracowanie założeń teorii spowodowało zmianę dotychczasowych paradygmatów i przyczyniło się do zainicjowania badań nad możliwością zróżnicowania relacji zachodzących na płaszczyźnie przełożony–podwładny²⁴⁹. Teoria ta dotyczy przywództwa wynikającego z relacji pomiędzy członkami organizacji i może być stosowana w odniesieniu do wszystkich paradygmatów przywództwa (zobrazowanych w tabeli 3.2), najlepiej jednak przystaje do przywództwa klasycznego, transakcyjnego i wizjonerskiego – nieco trudniej, ze względu na bardziej płynny skład grup wewnętrznych i zewnętrznych, zastosować ją do przywództwa organicznego²⁵⁰.

Analiza natury wertykalnych związków pojedynczych diad (dwuczłonowych relacji zachodzących pomiędzy przywódcą a każdym z jego podwładnych) umożliwiła odkrycie dwóch rodzajów połączeń²⁵¹:

- 1) *in-group* – bazujących na rozbudowanym i wynegocjowanym podziale ról (role dodatkowe);
- 2) *out-group* – bazujących na formalnym podziale odpowiedzialności wynikającym z warunków zatrudnienia (role zdefiniowane).

²⁴⁵ Szerzej w: A. Glińska-Nowecka, *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017, s. 112-117.

²⁴⁶ F. Dansereau, G. Graen, W. Haga, *A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: a Longitudinal Investigation of the Role Making Process*, "Organizational Behavior and Human Performance" 1975, vol. 13, s. 46-78; G. Graen, J. F. Cashman, *A Role-making Model of Leadership in Formal Organizations: A Development Approach*, [w:] J. G. Hunt, L. Larson (eds), *Leadership Frontiers*, Kent State University, Kent 1975, s. 143-165.

²⁴⁷ Szerzej w: T. Bauer, B. Ergoden, *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, Oxford University Press, New York 2015.

²⁴⁸ Pierwsze założenia teorii zostały opisane w: F. Dansereau, G. Graen, W. Haga, *A vertical dyad linkage approach to leadership*, "Organizational Behavior and Human Performance" 1975, vol. 13, s. 46-78; G. Graen, J. Cashman, *A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach*, [w:] J. G. Hunt, L. L. Larson (eds), *Leaderships frontiers*, Kent State University Press, Kent 1975, s. 143-165.

²⁴⁹ R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Przywództwo w biznesie*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2016, s. 170-171.

²⁵⁰ G. C. Avery, *Przywództwo...*, dz. cyt., s. 101.

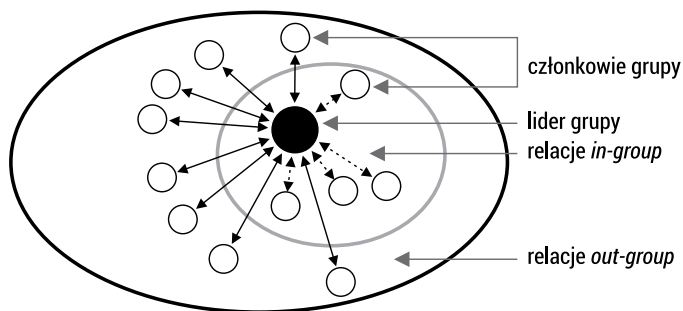
²⁵¹ R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Przywództwo...*, dz. cyt. s. 171.

Tabela 3.2. Paradygmaty przywództwa

	Klasyczny	Transakcyjny	Wizjonerski	Organiczny
Najważniejszy okres	Do lat 70. XX w.	Lata 70. XX w. – połowa lat 80. XX w.	Połowa lat 80. XX w. – rok 2000	Po roku 2000
Podstawa przywództwa	Szacunek i władza służące wydawaniu poleceń i kontrolowaniu.	Tworzenie odpowiedniego środowiska dla zarządzających (wpływ wywierany w kontaktach osobistych, uwzględnianie opinii i odczuć członków grupy).	Przywódca inspiruje członków grupy (emocje).	Wspólne interpretowanie otoczenia. Nie ma konieczności formalnego wyłaniania przywódcy – mogą się wyłaniać spośród grupy.
Źródło zaangażowania członków grupy	Strach przed przywódcą lub szacunek do niego (chęć zdobycia nagrody/ uniknięcia kary).	Wynegocjowane nagrody, umowy i oczekiwania.	Wspólna wizja, charyzma przywódcy, zindywidualizowane podejście do członków grupy.	Chęć samookreślenia się i popieranie wartości oraz procesów wspólnych dla całej grupy.
Wizja	Nie ma konieczności posiadania wizji przez przywódcę, aby zapewnić mu posłuszeństwo grupy.	Wizja nie jest konieczna i może nigdy nie być wyartykułowana.	Wizja nie jest najważniejsza, członkowie grupy mogą wносить wkład w wizję przywódcy.	Wizja wyłania się w grupie, jest ważnym elementem kultury organizacji.

Źródło: G. C. Avery, *Przywództwo...*, dz. cyt., s. 38.

Pracownicy, w zależności od tego, jak dobrze układa im się współpraca z przełożonym, stają się częścią diad *in-group* lub *out-group*, co obrazuje rysunek 3.1. Dodatkowo, fakt przynależności do danej grupy jest uzależniony od stopnia i sposobu zaangażowania pracowników w rozwijanie, wspólnie z przełożonym, własnej roli odpowiedzialności. Pracownicy zainteresowani podejmowaniem współpracy z grupą (a tym samym z przełożonym) wchodzą na poziom relacji *in-group*, co owocuje wykonywaniem przez podwładnych działań wykraczających poza obszar ich zdefiniowanych obowiązków. Jeśli natomiast pracownicy nie wykazują zainteresowania zaangażowaniem się w nowe i odmienne zadania, stają się częścią obszaru *out-group*.



Rysunek 3.1. Model MLX

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Nahavandi, *The Art. And Science of Leadership*, New Jersey 2006, s. 173.

Podwładni *in-group* są postrzegani jako bardziej pewni siebie, co łączy się z tym, iż przywódcy zwracają na nich (i ich zdanie) większą uwagę niż na pracowników *out-group*. Pracownicy *in-group* są też dodatkowo lepiej skomunikowani, w większym stopniu godni zaufania oraz bardziej zaangażowani w pracę²⁵².

Warto również zwrócić uwagę na fakt, że o ile dominującą rolę w tworzeniu relacji przywódca–podwładny odgrywa przełożony, nie należy lekceważyć znaczenia podwładnych w tworzeniu relacji²⁵³ – jeśli proces wymiany jest obustronnie pozytywny, wówczas generowane efekty przyczyniają się do rozwoju i zwiększenia efektywności całej organizacji.

Zgodnie z podejściem G. Graena i M. Uhl-Biena, relacje zachodzące pomiędzy liderem a podwładnymi implikują „tworzenie przywództwa” (*leadership making*), ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia relacji pomiędzy liderem a wszystkimi podwładnymi celem ograniczenia postaw (i płynących z nich negatywnych skutków) *out-group* na rzecz identyfikowania się z zachowaniami *in-group*. Skuteczny przywódca powinien dążyć do tworzenia efektywnych diad indywidualnych ze wszystkimi podwładnymi; dodatkowo, przywódca powinien również dążyć do budowania płaszczyzny współpracy pomiędzy poszczególnymi diadami organizacji, co będzie stymulowało zarówno jej rozwój, jak i rozwój pracowników²⁵⁴.

²⁵² Szerzej w: D. Duchon, S. G. Green, T. D. Tabor, *Vertical Dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences*, “Journal of Applied Psychology” 1986, vol. 71, issue 1, s. 56-60.

²⁵³ J. K. Dulebohn, W. H. Bommer, R. C. Liden, R. L. Brouer, G. R. Ferris, *A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With the Eye Toward the Future*, “Journal of Management” 2012, vol. 36, issue 6, s. 1715-1759.

²⁵⁴ R. Liden, G. Graen, *Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership*, “Academy of Management Journal” 1980, vol. 23, issue 3, s. 451-465; G. Graen, M. Uhl-Bien, *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective*, “Leadership Quarterly” 1995, vol. 6, issue 2, s. 219-247; R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Przywódtwo...*, dz. cyt., s. 173-175.

Proces tworzenia przywództwa i budowy relacji obejmuje trzy fazy²⁵⁵ (zobrazowane na rysunku 3.2):

- 1) poziom nieznanomości – interakcje w ramach diad są ograniczone wyznaczonymi zasadami współpracy, wymiana prowadzona jest w oparciu o wyznaczone, formalny podział ról (zbliżony do poziomu relacji *out-group*);
- 2) poziom znajomości – rozpoczyna się od zaferowania podwładnym przejścia na poziom wymiany rozszerzonej, zorientowanej na rozwój kariery i angażującej więcej zasobów oraz charakteryzującej się szerszym przepływem informacji; podczas tej fazy przywódca głównie testuje i ocenia zainteresowanie przez podwładnego przejściem większej odpowiedzialności i jednocześnie zwiększeniem zaangażowania, co, przy zaangażowaniu podwładnego, warunkuje usprawnienie jakości wymiany w ramach diad; zarysowuje się zaufanie i szacunek, a postawa staje się coraz bardziej zorientowana na cele grupy;
- 3) poziom partnerstwa – cechuje się wysoką jakością wymiany w relacjach przywódca–podwładny; ten poziom relacji warunkuje wysoki poziom zaufania, respektu i bezwzględного wypełniania wzajemnych zobowiązań; efektywny poziom relacji generuje pozytywne efekty zarówno dla całej organizacji, jak i dla poszczególnych jej członków, a osiągnięte partnerstwa nabierają charakteru transformacyjnego, cechującego się tendencją do wykraczania poza własne, osobiste cele i dążenia do działania na rzecz dobra wspólnego.

	Faza 1 Poziom nieznanomości	Faza 2 Poziom znajomości	Faza 3 Poziom relacji partnerskich
Role:	wcześniej ustalone	przetestowane	negocjowane
Wpływ:	jednostronny	mieszany	wzajemny
Jakość wymiany:	niska	średnia	wysoka
Interes:	własny	własny/mieszany	grupy

Rysunek 3.2. Proces budowy relacji

Źródło: G. Graen, M. Uhl-Bien, *Relationships...*, dz. cyt.

Do zalet teorii LMX, oprócz wkładu w rozpoznanie specyfiki zagadnienia i uniwersalności w stosowaniu, należą²⁵⁶:

- postawienie roli dwuczłonowych relacji w procesie przywództwa w spektrum uwagi – jej twórcy jako pierwsi stwierdzili, iż efektywne przywództwo jest determinowane m.in. jakością procesów wymiany pomiędzy liderem a podwładnymi;

²⁵⁵ R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Przywództwo...*, dz. cyt., s. 174-175.

²⁵⁶ Tamże, s. 175-180; P. G. Northouse, *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks 2003, s. 154-155; Ch. R. Gerstner, D. V. Day, *Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct issues*, "Journal of Applied Psychology" 1997, vol. 82, issue 6, s. 827-844.

- zwrócenie uwagi na istotę komunikacji w przywództwie – warunkiem zaistnienia efektywnego przywództwa jest wypracowanie modeli komunikacji, które, jeśli są skuteczne, przyczyniają się do wzrostu zaufania, szacunku i zaangażowania;
- wskazanie (na podstawie bardzo silnej podbudowy badawczej) ścisłej korelacji pomiędzy efektywnością przywództwa a wynikami osiąganymi przez organizację w zakresie m.in.: sprawności działania, zaangażowania, klimatu w miejscu pracy i innowacyjności organizacji;
- stymulowanie przechodzenia pracowników na wyższy poziom relacji (z *out-group* do *in-group*).

3.3. Motywowanie jako determinanta budowania relacji

Zarządzanie relacjami z pracownikami wymaga coraz bardziej zaawansowanych i „szytych na miarę” bodźców motywacyjnych, zapewniających zaspokojenie potrzeb zarówno niższego, jak i wyższego szczebla²⁵⁷. Znajduje to swoje potwierdzenie w teoriach motywowania, których specyfiką jest uzupełnianie się i przenikanie – znaczenie relacji (zarówno horyzontalnych, jak i wertykalnych) jest szeroko akcentowane, szczególnie w teoriach skupiających się na treściach motywowania.

Największą po dziś dzień popularnością cieszą się opinie naukowców, którzy swoje poglądy opierali na odczuwanych przez jednostki potrzebach. U podstaw poglądów teorii uwypuklających treść motywacji stoi przekonanie, że to właśnie odczuwane przez ludzi potrzeby, a właściwie chęć ich zaspokojenia, są niejako „motorem napędowym” ich działań. Niezaspokojenie (deprawacja) potrzeb występują, gdy w otoczeniu brak jest podstawowych elementów dla funkcjonowania i dobrego samopoczucia człowieka²⁵⁸. Potrzeba relacji interpersonalnych, jakkolwiek różnie nazywana, została zauważona i wyeksponowana przez większość autorów zajmujących się badaniem składowych motywacji, co zobrazowano na rysunku 3.3.

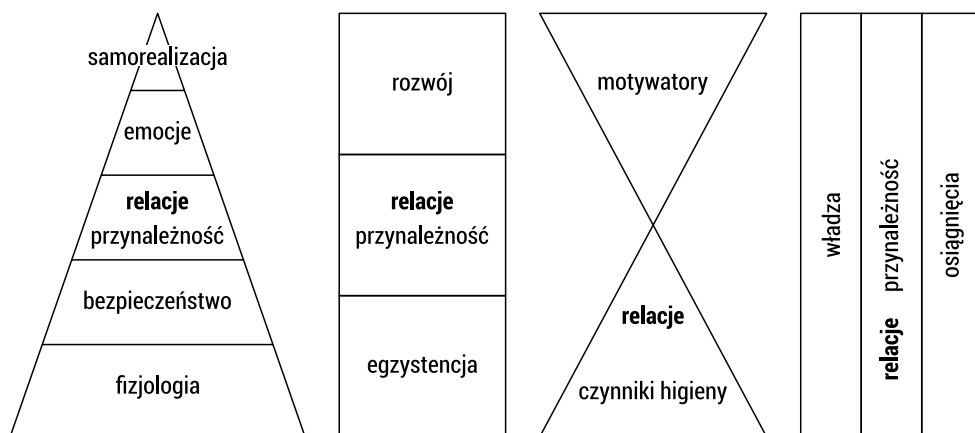
Najsłynniejszą teorię potrzeb – nie tylko wśród teorii treści motywacji – sformułował A. Maslow (piramida potrzeb Maslowa). Hierarchia potrzeb Maslowa wskazała indywidualne spojrzenie na powody, dla których ludzie pracują²⁵⁹. Klasyfikacja ta została zobrazowana w formie piramidy ze względu na fakt, że Maslow uporządkował potrzeby według pierwszeństwa zaspokajania – potrzeby relacji (społeczne, przynależności) umieszczając po potrzebach fizjologicznych i bezpieczeń-

²⁵⁷ J. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje...*, dz. cyt., s. 74.

²⁵⁸ Można wyróżnić deprawację bezwzględną – brak środków niezbędnych do życia – i deprawację względną, powstającą w wyniku porównania własnego stanu posiadania z pewnymi kryteriami. Cyt. za: B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003, s. 247.

²⁵⁹ D. S. DePersis, M. C. DePersis, *Associaton between Leaders' and Followers' Ethical Judgment*, "Human Resource Management" 2011, vol. 6.

stwa. Sprzeciw innych badaczy wobec teorii Masłowa wzbudził postulat hierarchiczności potrzeb (założenie, iż człowiek najpierw zaspokaja potrzeby pierwszego rzędu, a dopiero potem poszukuje sposobu wypełnienia luki spowodowanej wyższymi potrzebami) – praktyka również nie potwierdza teorii, że zaspokojenie danej potrzeby w znacznym stopniu aktywizuje kolejną. Udowodniono, iż potrzeby nie zawsze rozwijają się równomiernie w górę hierarchii²⁶⁰, nie zawsze także u pracowników organizacji występuje wszystkie pięć poziomów potrzeb.



Rysunek 3.3. Miejsce relacji w wybranych teoriach treści

Źródło: opracowanie własne.

Niejako na bazie krytyki piramidy potrzeb Masłowa powstała teoria ERG C. Alderfera, opierająca się na trzech głównych kategoriach potrzeb²⁶¹:

- egzystencji (*existence*) – obejmujących potrzeby zakwalifikowane przez Masłowa jako potrzeby najniższego rzędu;
- przynależności (*relatedness*) – związane ze społeczną naturą człowieka i potrzebą budowania relacji z innymi ludźmi (potrzeba akceptacji, zrozumienia, potwierdzenia, wpływu);
- rozwoju (*growth*) – odzwierciedlające ludzką tendencję rozwoju w wewnętrznym porządku, poprzez podejmowanie twórczych wysiłków.

²⁶⁰ W. Chojnacki, A. Balasiewicz, *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 232-233; R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 16-20; A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 35-37.

²⁶¹ R. Karaś, *Teorie...*, dz. cyt., s. 21-24.

Alderfer (podobnie jak Maslow) uważał, że człowieka do działania motywują niezaspokojone potrzeby. Ponadto, zakładał relatywizm potrzeb polegający na tym, że jeśli pracownik nie zaspokoi potrzeb wyższego rzędu, to będzie aktywny na rzecz realizacji potrzeb niższego rzędu²⁶². Jednak w przeciwieństwie do Maslowa stwierdził, że aktywność człowieka może być wywołana zarówno jedną, jak i wszystkimi rodzajami potrzeb jednocześnie²⁶³, stawiając niejako potrzebę przynależności na równi z potrzebami egzystencji i rozwoju.

Nieco inne światło na znaczenie relacji w procesie motywowania rzuca dychotomiczna teoria F. Herzberga, który wraz ze współbadaczami (B. Mausnerem i B. Snydermanem) stwierdził, iż „...istnieją ogromne różnice w hierarchizowaniu poszczególnych czynników w zależności od spojrzenia badacza na to, co pracownik w swej pracy lubi albo czego nie lubi. Odkrycie takie nasuwa wniosek, że ten sam czynnik jednemu przynosi satysfakcję z pracy, a u innego powoduje jej brak”²⁶⁴. Herzberg podzielił potrzeby na dwie grupy:

- czynniki związane z higieną pracy, mogące wywoływać niezadowolenie z pracy, do których zaliczyć można: politykę firmy, zarządzanie, nadzór, relacje z przełożonym, warunki pracy, wynagrodzenie, relacje z kolegami na równorzędnych stanowiskach, życie osobiste, relacje z podwładnymi, status i bezpieczeństwo – ich celem jest stworzenie poczucia bezpieczeństwa i eliminacja niezadowolenia;
- wewnętrzne motywy wpływające na odczuwanie satysfakcji z wykonywanej pracy: osiągnięcia, uznanie ze strony przełożonych, charakter samej pracy, odpowiedzialność, awans i rozwój²⁶⁵.

Uznał on tym samym relacje za czynnik niezbędny do prawidłowego funkcjonowania w organizacji. Herzberg jako jeden z pierwszych zwrócił uwagę na to, że wykonywanie pracy na oczekiwanym poziomie nie jest możliwe bez określonego poziomu satysfakcji²⁶⁶.

Równie interesujący podział potrzeb zaproponował D. McClelland, który wyszedł z założenia, że ludzie uczą się potrzeb poprzez doświadczanie ich w konkretnych kulturach²⁶⁷. Jego klasyfikacja wyszczególnia potrzeby przynależności (w które wpisuje się zarządzanie relacjami), osiągnięć i władzy, zbadane na podstawie listy potrzeb wyodrębnionych wcześniej przez H. A. Murraya. McClelland głosił, że poziom poszczególnych potrzeb jest odmienny w przypadku różnych ludzi

²⁶² M. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 1999, s. 153.

²⁶³ D. C. Wilson, R. H. Rosenfeld, *Managing Organizations*, McGraw-Hill, London 1990, s. 21.

²⁶⁴ J. Adair, *Motywacja. W jaki sposób wydobywać z innych to, co najcenniejsze*, Studio Emka, Warszawa 2000, s. 72.

²⁶⁵ B. Kendall, *Ludzie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Prett, Warszawa 1992, s. 77.

²⁶⁶ G. Gajdek, *Motywowanie jako element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015, s. 70.

²⁶⁷ Szerzej w: G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 2007.

i z reguły jedna kategoria jest dominująca²⁶⁸, jednakże w praktyce każdy do pewnego stopnia odczuwa wszystkie trzy potrzeby.

Teorie uwypuklające charakter motywowania jako procesu (teoria oczekiwań²⁶⁹, teoria sprawiedliwości²⁷⁰, teoria wyznaczania celu E. A. Locke'a²⁷¹ oraz teoria modyfikacji zachowań²⁷²) pomagają zrozumieć, w jaki sposób ludzie postrzegają i interpretują sygnały płynące z otoczenia. W teoriach procesu badacze koncentrują się na mechanizmach motywacji, starając się tym samym wyjaśnić sposób jej powstawania²⁷³. W tej grupie nacisk położony jest na procesy lub siły psychiczne mające wpływ na motywację i na podstawowe potrzeby oraz na sposób, w jaki ludzie postrzegają, interpretują i rozumieją swoje otoczenie pracy, ważąc jednocześnie korzystne i niekorzystne rezultaty swoich zachowań²⁷⁴ – relacje interpersonalne nie są tu tak szeroko akcentowane jak w przypadku teorii treści.

Interesującą koncepcją w świetle analizy wzajemnego wpływu zarządzania relacjami z pracownikami i motywowania pracowników jest orientacja oparta na systemach wysokiego zaangażowania HIPW (*High Involvement Work Practices/Systems*). HIPW²⁷⁵ zwraca dużą uwagę na zaangażowanie pracowników, a co za tym idzie, na konieczność zbudowania relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją – celem HIPW jest budowa zaangażowania jako dźwigni behawioralnej, kreującej dźwignie efektów firmy, które z kolei wpływają na jej efektywność finansową. HIPW, poprzez wskazanie na prymat motywowania przez zaangażowanie, szeroko wykorzystuje środki identyfikacji, takie jak informacja, komunikacja, inspirowanie, doradztwo czy partycypacja, jako narzędzia

²⁶⁸ Szerzej w: A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie...*, dz. cyt., s. 41-43.

²⁶⁹ Nazywana teorią oczekiwań Vrooma, Portera i Lawlera, Lewina i Tolmana. Szerzej w: C. S. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1990, s. 355-403.

²⁷⁰ W polskiej literaturze występującej również pod nazwą teorii nierówności, słusznej płacy, sprawiedliwego nagradzania czy też równowagi. Szerzej w: J. S. Adams, *Inequity in social exchange*, [w:] L. Berkovitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. II, Academic Press, New York 1965, s. 287-299.

²⁷¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wolters Kluwer business, Kraków 2011, s. 116.

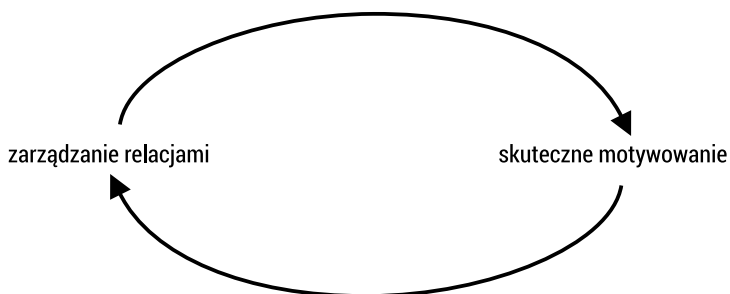
²⁷² Nazywana teorią modyfikacji zachowań B. F. Skinnera. Szerzej w: B. F. Skinner, *Skinner on Behaviorism*, [w:] R. L. Gregory (ed.), *The Oxford Companion to the Mind*, Oxford University Press, New York 1987, s. 75.

²⁷³ T. Mendel (red.), *Motywacja do pracy w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Marketingu i Zarządzania, Leszno 2002, s. 177.

²⁷⁴ D. H. Holt, *Management, Principles and Practices*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1990, s. 431-436.

²⁷⁵ Jest to koncepcja wchodząca w skład rodziny HPWS, ale ukierunkowana na budowę wysokiego zaangażowania pracowników – zarówno organizacyjnego, jak i w realizację swoich zadań (zintegrowanego). Nastawiona jest na „miękkie” zarządzanie – wiązka praktyk ZZZ wpływa na budowę zaangażowania jako behawioralnej dźwigni osiągnięć, które stanowią dźwignię efektów ekonomicznych. Za: S. Borkowska, *ZZZ dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZZ w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 38-63.

motywowania²⁷⁶. Wzrost efektów organizacji jako całości jest tu integralnie związany z korzyściami dla pracowników – zarówno w sferze materialnej, jak i niematerialnej.



Rysunek 3.4. Relacje a motywowanie

Źródło: opracowanie własne.

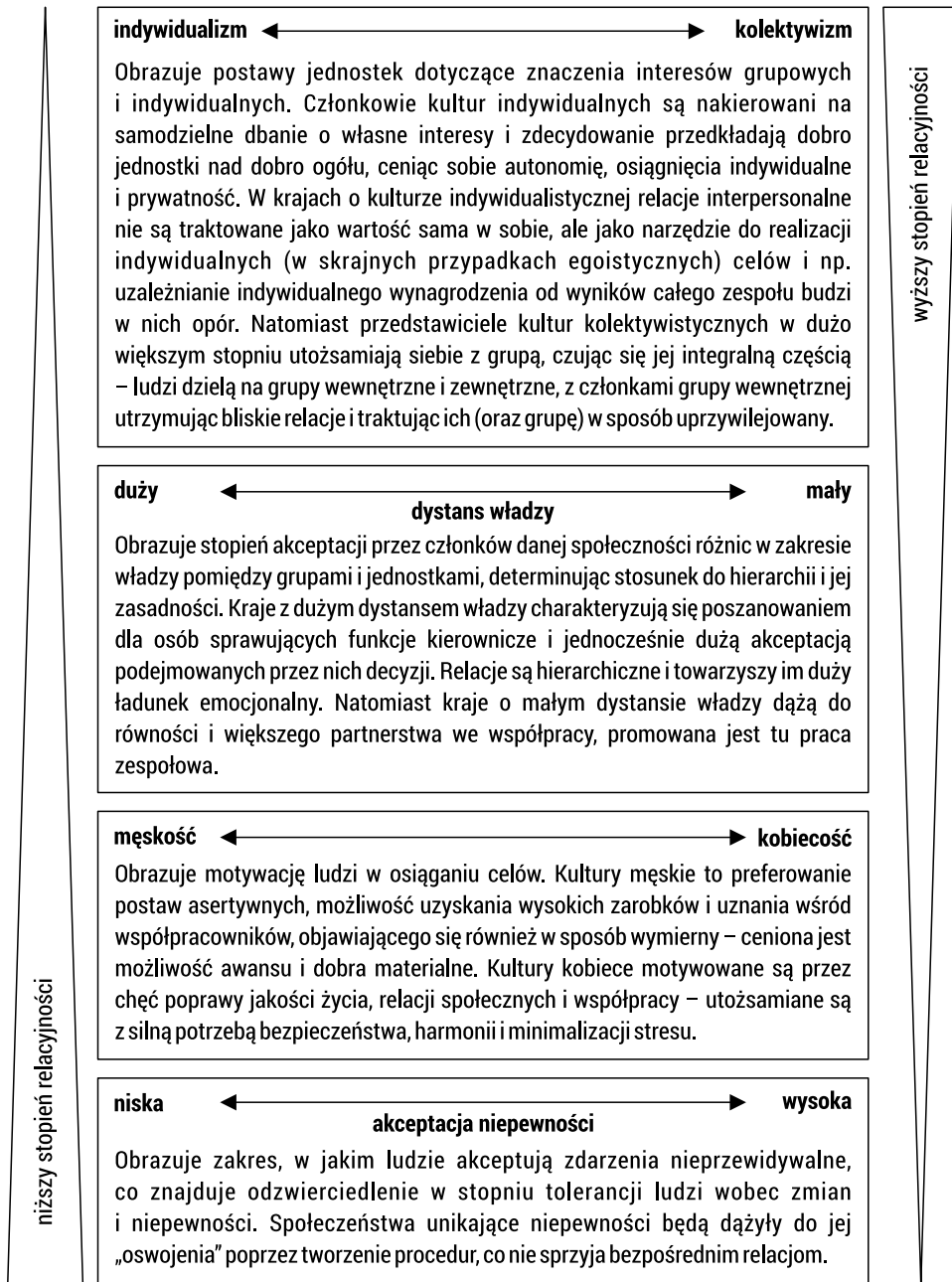
Znaczenie relacji wewnątrzorganizacyjnych w motywowaniu pracowników jest bezsprzeczne, z drugiej strony doprowadzenie do wytworzenia relacji pracownik–organizacja warunkowane jest, oprócz dbania przełożonego o podwładnych, sprawnego systemu komunikowania objawiającego się rzetelnym i bieżącym przekazywaniem informacji z zapewnieniem sprzężenia zwrotnego oraz zbudowaniem właściwego klimatu i kultury organizacyjnej, także właściwą polityką motywacyjną. Działa tu mechanizm zamkniętego koła – dobre relacje są jednym z czynników motywacyjnych, a skuteczne motywowanie jest niezbędne dla kreowania pozytywnych relacji pracownika z organizacją (rys. 3.4).

3.4. Znaczenie kultury w budowaniu relacji

Uwarunkowania kulturowe mają oczywisty wpływ na zarządzanie relacjami z pracownikami. Środowisko pracy to miejsce wzajemnych interakcji pomiędzy ludźmi wywodzącymi się z innych kultur – każdy pracownik nosi w sobie inną „konfigurację kulturową” ukształtowaną poprzez nakładanie się m.in. takich czynników, jak tożsamość narodowa, wyznanie czy język, co prowadzi do występowania w organizacjach wielu preferencji, przekonań, stylów i postaw wobec pracy, czyli otoczenia wielokulturowego²⁷⁷. Kultura organizacji stanowi jednocześnie ramy odniesienia, które w sposób pośredni prowadzą do osiągnięcia celów organizacji i „musi

²⁷⁶ S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 342-346.

²⁷⁷ J. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje...*, dz. cyt. s. 85.



Rysunek 3.5. Model wymiarów kultury G. Hofstede’a a relacyjność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury...*, dz. cyt., s. 45-47; M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe a modele...*, dz. cyt., s. 79-102.

być dostosowana do innych rodzajów działalności organizacyjnej, jak planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie; jeżeli nie ma zgodności między kulturą a tymi zadaniami, organizację czekają ciężkie czasy²⁷⁸.

Pojęcie kultury organizacyjnej pojawiło się w literaturze anglojęzycznej w latach 60. XX wieku²⁷⁹ i do chwili obecnej nie istnieje jedna standardowa definicja pojęcia – dla przykładu wg A. Pocztowskiego należy przyjąć, że kultura organizacyjna stanowi utrwalony wzorzec (wzorcy) podzielanych przez członków danej organizacji założeń, wartości, norm i sposobów radzenia sobie z doświadczeniami, które zostały wypracowane, odkryte lub stworzone w toku jej rozwoju i które manifestują się w określonych zachowaniach jej członków²⁸⁰, natomiast G. Hofstede określa kulturę organizacyjną jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”²⁸¹, wpływając na ich zachowania, sposób odczuwania i myślenia. Wzorcy kulturowe kształtują specyfikę emocjonalnego związku pracowników i organizacji, w związku z czym uzasadnione jest dążenie do ich identyfikacji²⁸².

Istnieje wiele modeli wymiarów kulturowych – do najpopularniejszych należą: model wymiarów kultury G. Hofstede²⁸³, model R. R. Gestelanda²⁸⁴ oraz model F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera²⁸⁵. Modele te nie odnoszą się wprost do emocjonalności człowieka, jednak poszczególne ich wymiary w różnym stopniu mogą na nią wpływać. Próbę ich charakterystyki autorki podjęty poniżej.

G. Hofstede skupił się w swoim modelu na czterech wymiarach²⁸⁶ (rys. 3.5). Do wymiarów najistotniejszych z punktu widzenia relacyjności należą te dotyczące kolektywizmu i dystansu władzy, następnie wymiar określający role społeczne przypisane płciom (kobiecość *versus* męskość) i wymiar najmniej ważny, dotyczący akceptacji niepewności. Wymiar kolektywizmu w aspekcie relacyjności decyduje o²⁸⁷:

- umiejętności pracy zespołowej (lub indywidualnej),

²⁷⁸ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 192.

²⁷⁹ Szczególny rozkwit badań nad kulturą organizacyjną miał miejsce w latach 80. ubiegłego wieku.

²⁸⁰ A. Pocztowski, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 66.

²⁸¹ G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury...*, dz. cyt., s. 297; G. Hofstede, *Cultural Constrains in Management Theories*, "Academy of Management Executive" 1993, vol. 7, issue 1, s. 8-21.

²⁸² J. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje...*, dz. cyt., s. 87.

²⁸³ Szerzej w: G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury...*, dz. cyt.

²⁸⁴ Szerzej w: R. R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2002.

²⁸⁵ Szerzej w: F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

²⁸⁶ Jakkolwiek niektórzy badacze za piąty wymiar tego modelu uznają niewyodrębniony w badaniach IBM przeprowadzonych przez Hofstedego wymiar stosunku do czasu (orientacji długoterminowej), w którym kultury o orientacji długoterminowej utożsamiane są z wytrwałością i kształtowaniem relacji według statusu, kultury o orientacji krótkoterminowej natomiast z ustawkowaniem i równowagą. Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2013, s. 70-72; M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe a modele zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 2(132), s. 79-102.

²⁸⁷ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe a modele...*, dz. cyt., s. 79-102.

- ukierunkowaniu na nagradzanie wyników zespołowych (lub indywidualnych),
- znaczeniu indywidualnego traktowania pracowników,
- większym zwróceniu uwagi na potrzeby przynależności (lub samorealizacji),
- kryteriach rekrutacji – m.in. przynależności grupowej,
- identyfikowaniu się pracowników z firmą,
- sile związku pomiędzy pracownikiem a firmą,
- znaczeniu harmonii grupowej.

Kultury kolektywistyczne, określane również jako „kultury wstydu”, to kultury, w których normy postępowania wyznacza pojęcie wstydu polegające na regulacji funkcjonowania w społeczeństwie za pomocą silnego nacisku na dostosowanie się do grupy. Cechy kultury kolektywistycznej są szczególnie widoczne w państwach, w których dominuje konfucjanizm – w Chinach, Korei Płn. i Płd. oraz Japonii, a w łagodniejszej formie także w niektórych państwach europejskich, np. w Grecji czy Portugalii²⁸⁸. Kultury przeciwstawne, indywidualistyczne, określane są również „kulturami winy” – kładą bowiem nacisk na rozwój sumienia. „Kultura winy” (mająca swoją kolebkę w starożytnym Rzymie) opiera się na koncepcji grzechu, wpaja i zachęca do przestrzegania norm moralnych. Jest szczególnie popularna w cywilizacji zachodniej – obejmuje znaczną część Europy (w tym również Polskę), Amerykę Północną, Australię i Nową Zelandię.

Kolejny, analizowany przez Hofstede’a i mający wpływ na relacyjność, wymiar kultury to dystans władzy. Termin ten został wprowadzony do literatury przez M. Muldera jako „emocjonalna przestrzeń oddzielająca podwładnych od przełożonych”²⁸⁹ i decyduje o²⁹⁰:

- stopniu promowania pracy zespołowej, współdziałania i partnerstwa,
- poziomie współuczestnictwa podwładnych w zarządzaniu i chęci brania na siebie odpowiedzialności,
- dystansie emocjonalnym w relacjach przełożony–podwładny,
- preferowanym stylu przewodzenia,
- ewentualnym sprzeciwie w związku z nierównościami w dostępie do władzy,
- smukłości struktury organizacyjnej,
- stopniu akceptacji dla narzuconych zasad, norm i decyzji.

Cechy kultury władzy są szczególnie istotne w Japonii, Ekwadorze, Gwatemali, Wenezueli i Panamie oraz – wśród krajów europejskich – w Belgii i Francji. Mały dystans władzy występuje w krajach skandynawskich, anglosaskich i w Niemczech²⁹¹.

²⁸⁸ J. Moczyłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje...*, dz. cyt. s. 88-89.

²⁸⁹ Szerzej w: M. Mulder, *Reduction of power differences in practice: The power distance reduction theory and its applications*, [w:] G. Hofstede, M. S. Kassem (eds), *European Contributions to Organization Theory*, Van Gorcum, Assen, Neth 1976.

²⁹⁰ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe a modele...*, dz. cyt., s. 79-102; J. Moczyłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje...*, dz. cyt., s. 88.

²⁹¹ Tamże.

Jak nadmieniono powyżej, również kolejny wymiar – męskość *versus* kobiecość (uznawany również za najbardziej kontrowersyjny, ponieważ opisujący zachowania w sposób stereotypowy) – ma wpływ na kształtowanie relacji w organizacji. Kultury określone jako kobiece są kulturami nastawionymi prorelacyjnie, a dobra atmosfera w miejscu pracy i poczucie wspólnoty są ważniejsze niż konkurencja i rywalizacja. Wyróżnikami natury kobiecej są harmonia i solidaryzm, co ułatwia zarządzanie relacjami z pracownikami²⁹². Za czynniki „męskie” uznawane są²⁹³:

- możliwość osiągnięcia wysokich zarobków,
- zdobycie uznania dzięki dobrze wykonanej pracy,
- możliwość awansu na wyższe stanowiska,
- motywująca i ambitna praca dająca poczucie osobistej satysfakcji i podejmowania wyzwań.

Jako czynniki kobiece wymieniane są natomiast²⁹⁴:

- dobrze układające się stosunki z przełożonymi,
- praca z ludźmi nastawionymi na współpracę,
- praca dająca możliwość mieszkania w odpowiednim miejscu,
- stałość zatrudnienia.

G. Hofstede proponuje utożsamienie męskości (jako wymiaru kultury) ze społeczeństwami, w których role społeczne związane z płcią są jednoznacznie określone. Od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, od kobiet – skromności, czułości, troskliwości i dbałości o jakość życia. Kobiecości (również w aspekcie kultury) natomiast proponuje utożsamiać ze społeczeństwami, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają – skromności, czułości i troski o jakość życia oczekuje się zarówno od kobiet, jak i od mężczyzn²⁹⁵. Za społeczeństwa kobiece uznaje się kraje skandynawskie, Belgię i Holandię²⁹⁶.

Na uwagę zasługuje również wymiar obrazujący stosunek do niepewności, przejawiający się m.in.²⁹⁷:

- akceptacją zdarzeń nieplanowanych,
- stopniem oporu wobec zmian,
- poziomem odczuwanego stresu wynikającego z niepewności,
- skłonnością do tworzenia procedur,
- tolerancją dla zadań słabo ustrukturalizowanych,
- postrzeganiem konfliktu.

²⁹² Tamże; A. Kisil, J. Moczydłowska, *Wrażliwość organizacji jako warunek implementacji koncepcji dobra wspólnego na poziomie zarządzania kapitałem ludzkim*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2014, nr 4, s. 157-170.

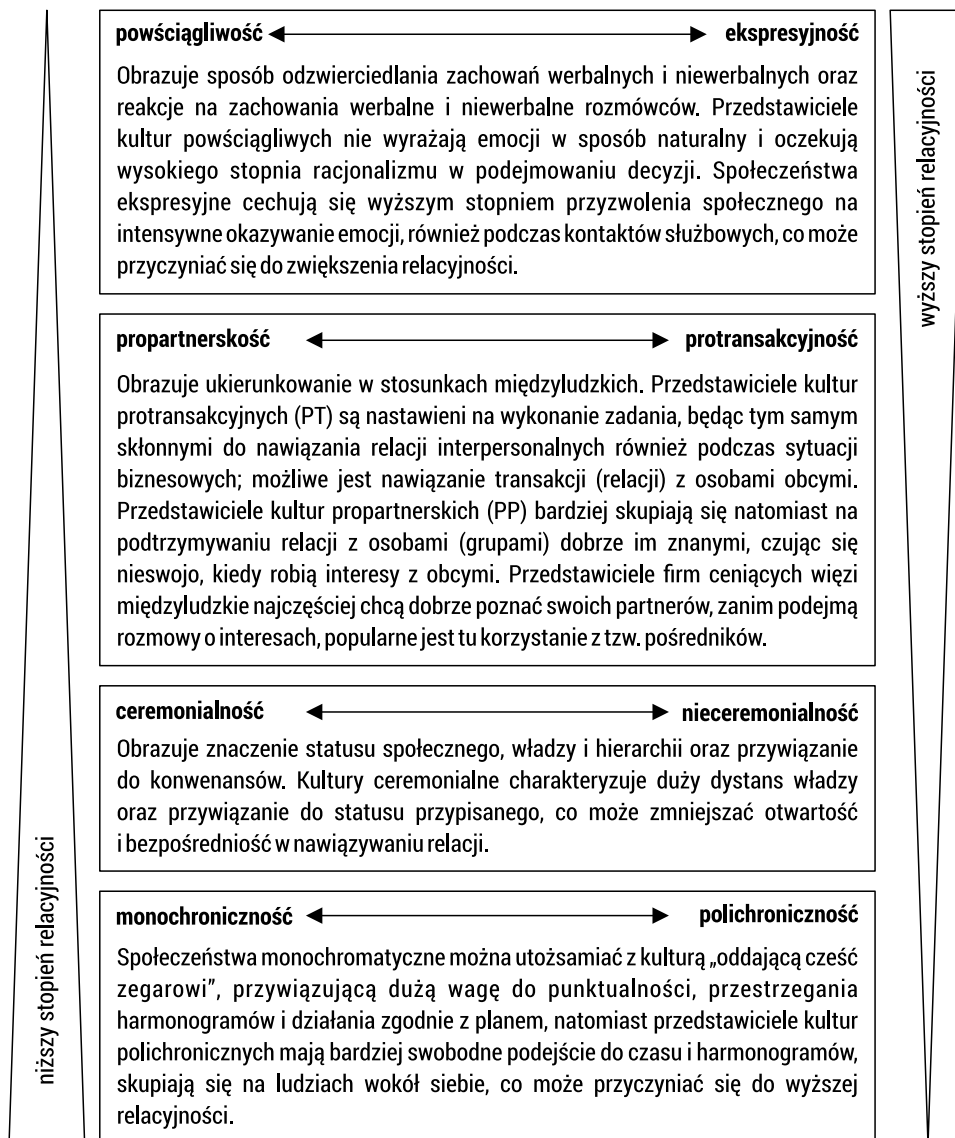
²⁹³ G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury...*, dz. cyt., s. 148.

²⁹⁴ Tamże.

²⁹⁵ Tamże, s. 149.

²⁹⁶ J. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje...*, dz. cyt., s. 89.

²⁹⁷ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe a modele...*, dz. cyt., s. 82.



Rysunek 3.6. Model wymiarów kultury R. R. Gestelanda a relacyjność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. R. Gesteland, *Różnice...*, dz. cyt., s. 16-18; M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe a modele...*, dz. cyt., s. 79-102; M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 105-107.

Jednakże wymiar ten stosunkowo najsłabiej wpływa na zarządzanie relacjami z pracownikami – przy czym autorki stoją na stanowisku, że wyższy wymiar akceptacji niepewności może w pewnym stopniu przyczynić się do wyższej relacyjności.

R. R. Gesteland również wyodrębnia cztery wymiary kultury (rys. 3.6). Największy wpływ na kształtowanie relacji w organizacjach mają, zdaniem autork, wymiary świadczące o ekspresyjności (powściągliwość *versus* ekspresyjność) oraz protransakcyjności (propartnersstwo *versus* protransakcyjność), następnie dotyczący ceremonialności (ceremonialność *versus* nieceremonialność) i, w najmniejszym stopniu, wymiar dotyczący podejścia do czasu i harmonogramów (monochroniczność *versus* polichroniczność).

Największą lukę w porozumiewaniu się ludzi między sobą obrazuje w modelu Gestelanda podział na kultury ekspresyjne i powściągliwe, przyczyniając się również do krańcowo różnego postrzegania partnerów rozmów i sposobów rozwiązywania konfliktów. Do kultur bardzo ekspresyjnych należy zaliczyć kraje romańskie i śródziemnomorskie oraz kraje latynoamerykańskie, kultury uznawane za powściągliwe to kraje Azji Południowo-Wschodniej i Wschodniej oraz kraje zachodnioeuropejskie, natomiast do kultur o zróżnicowanym stopniu ekspresyjności zaliczyć należy kraje wschodnioeuropejskie, południowoazjatyckie i afrykańskie oraz kraje Ameryki Północnej, Australii i Nowej Zelandii²⁹⁸.

Kolejny wymiar traktuje o ukierunkowaniu w stosunkach międzyludzkich (protransakcyjność *versus* partnerskość). Wydaje się, że bardziej relacyjne są kultury partnerskie, jednak w kontaktach biznesowych ich przedstawiciele wolą nawiązywać relacje z osobami już dobrze znanymi, najchętniej z tego samego kręgu kulturowego. Paradoksalnie, to ludzie otwarci głównie na transakcje są relatywnie otwarci również na nawiązywanie relacji z obcymi. Kultury protransakcyjne to kraje zachodnioeuropejskie (ze szczególnym uwzględnieniem krajów skandynawskich), kraje Ameryki Północnej oraz Australia i Nowa Zelandia, natomiast kultury partnerskie – większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich oraz świat kultury arabskiej. Kultury o umiarkowanej transakcyjności to Wielka Brytania, kraje romańskie, środkowo- i wschodnioeuropejskie, Republika Południowej Afryki, Chile, południowa Brazylia, północny Meksyk, Hongkong oraz Singapur²⁹⁹.

Wymiar ceremonialność *versus* nieceremonialność można postrzegać analogicznie jak wymiar traktujący o dystansie wobec władzy w modelu Hofstede – jest to wymiar różnicujący ze względu na:

- wagę przypisywaną statusowi społecznemu partnerów,
- stopień szacunku dla osób postawionych wyżej w hierarchii,
- znaczenie znajomości rytuałów i ceremonii w stosunkach interpersonalnych.

²⁹⁸ R. R. Gesteland, *Różnice...*, dz. cyt., s. 17, 58-67; M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe a modele...*, dz. cyt., s. 84.

²⁹⁹ R. R. Gesteland, *Różnice...*, dz. cyt., s. 17-28.

Do kultur ceremonialnych zaliczyć należy większość krajów europejskich oraz azjatyckich, kraje śródziemnomorskie, latynoamerykańskie i świat arabski, a kultury nieceremonialne to przede wszystkim Ameryka Północna, Australia i Nowa Zelandia oraz Dania, Norwegia i Islandia³⁰⁰.

Ostatni wymiar, w najmniejszym stopniu odpowiedzialny za kształtowanie relacji, to wymiar dotyczący postrzegania czasu. Kultury monochroniczne (przywiązujące wagę do punktualności i harmonogramów) to przede wszystkim kraje europejskie, północnoamerykańskie i Japonia, a kultury polichroniczne to kraje arabskie, większość krajów afrykańskich, kraje latynoamerykańskie oraz azjatyckie³⁰¹.

Siedmiowymiarowy model F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera³⁰² w pięciu wymiarach dotyczy tego, jak ludzie odnoszą się do siebie i może być opisany za pomocą przeciwstawienia sprzecznych cech:

- uniwersalizm *versus* partykularyzm (charakteryzujący stosunek ludzi do norm i zasad pisanych oraz relacji międzyludzkich);
- indywidualizm *versus* kolektywizm (omawiany w modelu Hofstede'a);
- powściągliwość *versus* emocjonalność (omawiany w modelu Gestelanda);
- wycinkowość *versus* całościowość (obrazuje stopień, w jakim dana osoba dopuszcza innych do różnych obszarów swojego życia);
- osiągnięcie statusu *versus* przypisywanie statusu (odnosi się do podstawy postrzegania źródła sukcesu danej osoby w społeczeństwie)

Dodatkowo autorzy wyodrębniają stosunek do czasu (który można utożsamiać z mono- i polichromatycznością z modelu Gestelanda) oraz stosunek do otoczenia (dotyczący wewnątrz- i zewnątrzsterowności; w podejściu wewnątrzsterownym zakłada się, że otoczenie można kontrolować, w podejściu zewnątrzsterownym akceptuje się wpływ otoczenia i umiejętność dostosowania się do niego)³⁰³.

Jako istotny, nieomawiany wcześniej wymiar w kontekście zarządzania relacjami jawi się przede wszystkim wymiar dotyczący kontekstowości (całościowość *versus* wycinkowość). Budowaniu relacji sprzyjają kultury wysokokontekstowe (całościowe), gdzie naturalne jest budowanie głębszych i bardziej osobistych więzi niż w kulturach niskokontekstowych, jednak należy pamiętać, że głębsze więzi mogą powodować pewną hermetyczność grupy, a więc także trudności w adaptacji i integracji nowych członków organizacji. Do kultur wysokokontekstowych można zaliczyć kraje Dalekiego Wschodu oraz Europę – szczególnie południową

³⁰⁰ Tamże, s. 46-57.

³⁰¹ Tamże s. 58-67.

³⁰² Autorki nie zdecydowały się na prezentację graficzną modelu ze względu na częściowe pokrywanie się wymiarów z wymiarami prezentowanymi w modelach Hofstede'a i Geselanda, a co za tym idzie – dublowanie informacji.

³⁰³ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem...*, dz. cyt., s. 21-24; M. Rozkwitalska, *Zarządzanie...*, dz. cyt.

i wschodnią. Kultura niskokontekstowa spotykana jest w Europie Północnej, Zachodniej oraz Ameryce Północnej³⁰⁴.

Analizując modele mające ułatwić zarządzanie poprzez dostarczenie wiedzy o różnicach kulturowych w postrzeganiu świata, nie sposób zignorować modelu zaufania Fukuyamy, dzielącego kultury według jednego tylko wymiaru – zaufania, które jest kluczowym czynnikiem w zarządzaniu relacjami. W krajach, w których obserwuje się niski poziom zaufania, dominuje niechęć do wchodzenia w relacje biznesowe (również z pracownikami); w krajach o wysokim poziomie zaufania dominują bardzo silne więzi społeczne i pozytywny klimat współpracy³⁰⁵.

Kultura organizacji jako twór społeczny obejmujący wspólne normy, zasady i przekonania ma bez wątpienia jedyny i niepowtarzalny charakter, a próba jej intencjonalnego kształtowania ułatwia stabilizację rzeczywistości przez wypracowanie i stosowanie gotowych schematów postępowania³⁰⁶.

3.5. Komunikacja jako czynnik budowania relacji

Komunikacja interpersonalna jest zjawiskiem tak starym jak historia ludzkości, jednak przełom XX i XXI wieku przyniósł znaczące zmiany społeczno-gospodarcze, w trwały sposób przekształcając również to, jak wygląda komunikowanie się – także w aspekcie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Samo zjawisko, choć jest bezsprzecznie powszechne i rozpoznawane przez wszystkich³⁰⁷, może być różnie definiowane³⁰⁸. O mnogości definicji pojęcia komunikacji, również wewnątrzorganizacyjnej, może świadczyć fakt, iż przybiera ona różne nazwy³⁰⁹, a do najczęściej występujących należy zaliczyć następujące:

- komunikacja wewnętrzna³¹⁰,

³⁰⁴ J. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje...*, dz. cyt., s. 90.

³⁰⁵ Szerzej w: F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał...*, dz. cyt.; F. Fukuyama, *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York 1995.

³⁰⁶ M. A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 128.

³⁰⁷ J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo Astrum, Warszawa 2003, s. 15.

³⁰⁸ Szerzej w: M. Zalewska-Turzyńska, *Organizacja jako system sieci zintegrowanych relacji komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 30-31; A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków, 2001, s. 10; J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s. 44; B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009, s. 188; Cz. Sikorski, *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 82; U. Gros, *Organizacyjne aspekty zachowań ludzi w procesach pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 1994, s. 69.

³⁰⁹ M. Zalewska-Turzyńska, *Organizacja...*, dz. cyt., s. 31.

³¹⁰ J. Forman, P. A. Argenti, *How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study*, "Corporate Reputation Review"

- komunikacja organizacyjna³¹¹,
- komunikacja pracownicza³¹²,
- komunikacja załogi³¹³,
- stosunki wewnętrzne³¹⁴,
- wewnętrzne public relations³¹⁵,
- relacje pracownicze³¹⁶,

przy czym autorki stoją na stanowisku, że komunikacja wewnętrzna jest jedną z determinant bardziej złożonych zjawisk, jakimi są stosunki wewnętrzne, wewnętrzne public relations oraz relacje pracownicze.

Zaadaptowane na potrzeby organizacji społeczne komunikowanie daje możliwość wyodrębnienia szeregu podziałów, wyróżnień i uporządkowań³¹⁷. Do najczęstszych należą:

- poziomy komunikacji (wewnątrzosobowa, interpersonalna, grupowa, międzygrupowa i organizacyjna)³¹⁸,
- typy komunikacji (w górę, w dół, horyzontalne i diagonalne),
- funkcje komunikatów (informacyjne, motywacyjne, kontrolne i ematywne)³¹⁹,
- podział na komunikację formalną i nieformalną (rzeczywistą)³²⁰.

Interesującym podejściem do analizy zjawiska komunikacji wewnątrzorganizacyjnej jest podejście H. Kalli, która zidentyfikowała cztery jej obszary (dziedziny) (rys. 3.7):

- komunikację biznesową,

2005, vol. 8, issue 3, s. 245-264; J. P. Cornelissen, *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, Sage, London 2004, s. 189.

³¹¹ G. F. Thomas, K. J. Stephens, *An introduction to strategic communication*, "International Journal of Business Communication" 2015, vol. 51, issue 1, s. 3-11.

³¹² A. Smidts, A. T. H. Pruyn, C. B. M. van Riel, *The impact...*, dz. cyt., 1051-1062.

³¹³ N. Stone, *The Management and Practice of Public Relations*, Macmillan Press, London 1995, s. 115.

³¹⁴ S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *Effective public relations*, 9th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2006.

³¹⁵ D. Wright, *The role of corporate public relations executives in the future of employee communications*, "Public Relations Review" 1995, vol. 21, issue 3, s. 181-198; W. R. Kennan, V. Hazleton, *Internal Public Relations, Social Capital, and the Role of Effective Organizational Communication*, [w:] C. H. Botan, V. Hazleton (eds), *Public relations theory II*, Lawrence Erlbaum, Mahwah 2006, s. 311-338.

³¹⁶ J. E. Gruning, T. Hunt, *Managing Public Relations*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, New York 1984, s. 240; P. A. Argenti, *Corporate communication as a discipline*, "Management Communication Quarterly" 1996, vol. 10, issue 1, s. 94.

³¹⁷ M. Zalewska-Turzyńska, *Organizacja...*, dz. cyt., s. 40.

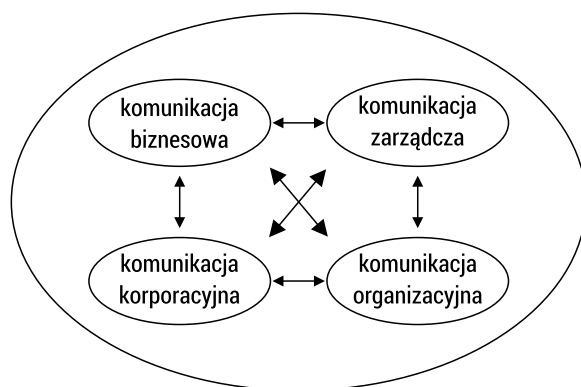
³¹⁸ T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 31-32; Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000, s. 94-96; B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2004, s. 109-120

³¹⁹ R. J. Aldag, T. M. Stearns, *Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1987, s. 490.

³²⁰ M. Zalewska-Turzyńska, *Organizacja...*, dz. cyt. s. 40.

- komunikację zarządczą,
- komunikację korporacyjną,
- komunikację organizacyjną.

Komunikację biznesową można utożsamiać z umiejętnościami komunikacyjnymi pracowników organizacji, komunikację zarządczą z umiejętnościami komunikacyjnymi zarządu (i możliwościami ich rozwoju), komunikację korporacyjną z przyjętymi normami komunikacji formalnej, a komunikację organizacyjną z filozofią organizacji. Dopiero wszystkie obszary, które nie pozostają bez wzajemnego wpływu na siebie, składają się na zintegrowaną komunikację wewnątrzorganizacyjną³²¹.



Rysunek 3.7. Obszary komunikacji wewnątrzorganizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Kalla, *Integrated...*, dz. cyt., s. 304-305.

W zarządzaniu relacjami z pracownikami bardzo istotne jest podejście kadry zarządzającej do sposobów komunikowania, które mogą przybierać różne formy, w zależności od przyjętych przez nią ról. Do ról, za pomocą których może być realizowana komunikacja wewnątrzorganizacyjna zaliczyć można³²²:

- nadawcę (skupiającą się na uzyskaniu informacji zwrotnej i moderowaniu dyskusji),
- nauczyciela (zazwyczaj występującą w przypadku coachingu i mentoringu),
- agenta zmian³²³,

³²¹ H. Kalla, *Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective*, "Corporate Communications: An International Journal" 2005, vol. 10, issue 4, s. 302-314.

³²² F. Likely, *Securing the function the greatest protection*, "Strategic Communication Management" 1979, vol. 12, issue 3, s. 15.

³²³ Szerzej w: J. D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie: skuteczne zarządzanie firmą*, Poltex, Warszawa 2010; A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie: teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.

- konsultanta komunikacyjnego,
- stratega organizacyjnego – menedżera relacji, który ma świadomość, jak istotnie zarówno każdy komunikat (nadawany i odbierany za pomocą różnych źródeł), jak i całość postrzegania przez pracowników komunikacji wewnątrzorganizacyjnej wpływają na kształtowanie relacji w organizacji.

Olbrzymie znaczenie w budowaniu relacji z pracownikami odgrywają również komunikacja nieformalna oraz wciąż rosnące wykorzystanie nowoczesnych narzędzi komunikacyjno-informatycznych – telefonii komórkowej i internetowej, komunikatorów internetowych (ogólnodostępnych oraz tworzonych indywidualnie dla organizacji), poczty elektronicznej i narzędzi SM.

Przyjęte w organizacji podejście do komunikacji odgrywa zasadniczą rolę w jej funkcjonowaniu, mając znaczący wpływ nie tylko na zachodzące w niej procesy, ale też na kształtowanie relacji pomiędzy jej członkami³²⁴. Sposób prowadzenia polityki komunikacyjnej, a zwłaszcza kompletność przekazywanych informacji (zarówno dobrych, jak i złych) w istotnym stopniu wpływają na jakość relacji wewnątrzorganizacyjnych, szczególnie w aspekcie zaufania interpersonalnego – wysoki poziom zaufania oraz bliskość interpersonalna tworzą poczucie bezpieczeństwa i przyczyniają się do zwiększenia szczerości³²⁵. Otwarta i szeroka polityka informacyjna sprzyja budowaniu zaufania, stwarzając szersze możliwości relacyjne.

3.6. Podsumowanie

W powyższym rozdziale autorki starały się wskazać znaczenie relacji wewnątrzorganizacyjnych pomiędzy pracownikami a organizacją oraz ich determinanty. Znaczenie relacji wewnątrzorganizacyjnych daje swój wyraz w koncepcji Zarządzania Relacjami z Pracownikami, która mówi o konieczności zwrócenia uwagi na relacje z pracownikami i traktowanie ich nie w kategoriach zasobowych, a kapitałowych i nośnikowych, z dbałością należną klientom. Skłoniło to autorki do przeprowadzenia analizy porównawczej omawianej koncepcji z koncepcją zarządzania relacjami z klientami i zwrócenia uwagi na emocjonalny kontekst relacji pracownika z organizacją. Dodatkowo skupiono się na, zdaniem autorek, równie istotnych i niewystarczająco omówionych w dotychczasowej literaturze przedmiotu kwestiach wpływających na kształtowanie relacji organizacji z pracownikami – przewoźni, motywowaniu, aspektach kulturowych i komunikacyjnych. Autorki starały się

³²⁴ M. Malinowski, *Lider...* dz. cyt., s. 98; J. Adair, *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Studio Emka, Warszawa 2000, s. 9.

³²⁵ D. Lewicka, *Creating Innovative Attitudes in an Organisation – Comparative Analysis of Tools Applied in IBM Poland and ZPAS Group*, "Journal of Asia Pacific Business Innovation and Technology Management" 2011, vol. 1, s. 1-12.

przybliżyć te pojęcia, analizując je przez pryzmat relacji i wychodząc z założenia, że sposób przewodzenia, ze szczególnym zwróceniem uwagi na komunikację wewnątrzorganizacyjną, idącą w parze z właściwą polityką motywacyjną oraz kulturą organizacji, wzmacnia dobrą atmosferę pracy i doprowadza do wytworzenia w relacji pracownik–organizacja oczekiwanych komponentów emocjonalnych³²⁶.

³²⁶ W. Stotz, *Employee...*, dz. cyt., s. 22; A. Lipka, *Employee...*, dz. cyt., s. 211, cyt. za: J. Moczydłowska, A. Korombel, A. Bitkowska, *Relacje...*, dz. cyt., s. 75.

Rozdział IV

Rola zaufania w budowaniu relacji

Zaufanie zajmuje obecnie trwale miejsce w głównym nurcie badań w naukach o zarządzaniu i jakości³²⁷. Zainteresowanie pojęciem zaufania przypisać należy rosnącej niepewności zmian zachodzących w otoczeniu, konieczności podejmowania ryzyka, rosnącej współzależności oraz konieczności podejmowania współpracy, rosnącej liczbie pojawiających się zagrożeń, niebezpieczeństw, nieprzewidywalności wydarzeń, zmienności trendów w sferze gospodarczej, społecznej, kulturowej oraz nieograniczonej możliwości dokonywania wyborów zwiększających poziom niepewności³²⁸. Dlatego też, pomimo imponującej historii badań nad zaufaniem i licznych publikacji, zaufanie nadal pozostawia wiele możliwości prowadzenia innowacyjnych badań. R. Mayer potwierdza aktualną przydatność i „świetlaną przyszłość” zaufania jako tematu badań naukowych³²⁹.

Zaufanie odgrywa szczególną rolę w kreowaniu relacji. Jest ono podstawą wszelkich wartościowych więzi, zarówno wewnątrz- jak i międzyorganizacyjnych. Współpracujące przedsiębiorstwa są bardziej zaangażowane w wykonywane zadań i dążenie do celu, jeśli łączy je wzajemne zaufanie. Współpraca między firmami, dobre stosunki, pozwalają osiągnąć długofalowe korzyści obu stronom. Wielu autorów twierdzi, że zaufanie od lojalności dzieli zaledwie krok. Lojalność biznesowych partnerów gwarantuje otrzymanie pomocy. Poza tym, zaufanych partnerów poleca się, chwali i docenia.

W relacjach wewnątrzorganizacyjnych wzajemne zaufanie współpracowników bezpośrednio przekłada się natomiast na funkcjonowanie i rozwój firmy. Bez zaufania trudniej o efektywną współpracę, a komunikacja jest zaburzona, co ma bezpośredni wpływ na wysokie koszty i wydłużony czas realizacji projektów biznesowych. Dobre relacje w firmie zawsze przekładają się na ostateczny charakter i wizerunek marki. Niemal zawsze mają pozytywne odbicie w budowaniu relacji z klientami.

W niniejszym rozdziale skoncentrowano się na prezentacji pojęcia „zaufanie” w różnych dyscyplinach naukowych, zestawiono jego składowe oraz zidentyfikowano

³²⁷ D. Latusek-Jurczak, *Zaufanie w zarządzaniu organizacjami*, PWN, Warszawa 2019, s. 16.

³²⁸ P. F. Drucker, *Managing in a time of great change*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995; A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004; P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 45-47.

³²⁹ Ch. Jeewon, P. Schilpzand, R. C. Mayer, *Trust in Organizations: Novel Directions and New Frontiers*, “Academy of Management Annual Meeting Proceedings” 2016, vol. 2016, issue 1, s. 1.

pląszczyzny łączące różnorodne definicje. Przedstawiono różne klasyfikacje zaufania, wskazując na ich podobieństwa i różnice. Zwrócono również uwagę na zasady budowania zaufania oraz zarządzania nim. Pokazano możliwości odzyskania utraconego zaufania.

4.1. Istota zaufania

Na szczególną rolę zaufania w teorii ekonomii jako jeden z pierwszych zwrócił uwagę H. Albach³³⁰. Jego rozważania były jeszcze co prawda dalekie od sformułowania ogólnej teorii zaufania, szczególnie w przedsiębiorstwach, jednak to właśnie one spowodowały rozwój dociekań zarówno teoretycznych, jak i empirycznych, które wzbogaciły rozumienie roli zaufania w działalności biznesowej³³¹. Pomimo rosnącego znaczenia, jakie przypisuje się zaufaniu, nie stworzono jednego, pełnego i powszechnie akceptowanego stanowiska odnośnie do jego interpretacji³³². Wynika to zarówno z wąskich wewnątrzdiscyplinarnych proliferacji jego definicji, jak i z wieloznaczności słowa „zaufanie” w jego codziennym użytkowaniu³³³. O zaufaniu często mówi się i pisze abstrakcyjnie, bez wskazywania, kto i komu ufa, a także, co samo „ufać” w sobie zawiera³³⁴. W literaturze przedmiotu zaufanie definiowane jest³³⁵:

- zarówno jako rzeczownik, jak i czasownik,
- zarówno jako cecha osobowości, jak i przekonanie,
- zarówno w odniesieniu do struktur społecznych, jak i behawioralnych zamiarów.

³³⁰ H. Albach, *Vertrauen in der ökonomischen Theorie*, „Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft” 1980, Bd. 136, s. 2-11.

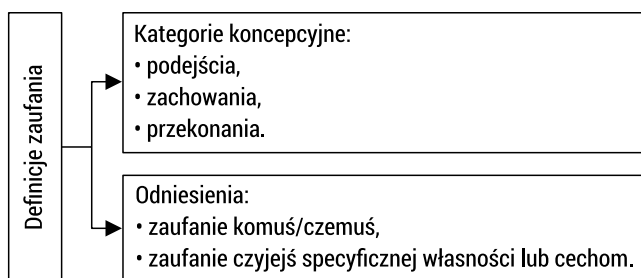
³³¹ D. U. Gilbert zwraca uwagę na to, że początkowo zainteresowanie zaufaniem i jego znaczeniem miało szczególnie miejsce w badaniach i publikacjach anglosaskich. W sferze niemieckojęzycznej problem zaufania w teorii ekonomii był podnoszony dopiero od lat 80. XX wieku. Jednak intensywna dyskusja nad polityką zaufania w literaturze niemieckojęzycznej z zakresu zarządzania jest obserwowana dopiero od niedawna (cyt. za: D. U. Gilbert, *Entwicklungslinien der ökonomischen Vertrauensforschung*, [w:] M. Maring (ed.), *Vertrauen – zwischensozialem Kitt Und der Senkung von Transaktionskosten*, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe 2010, s. 170). Podobną sytuację można zaobserwować również w polskiej literaturze z zakresu zarządzania.

³³² F. D. Schoorman, R. C. Mayer, J. H. Davis, *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, issue 2, s. 344-354; P. H. Kim, K. T. Dirks, C. D. Cooper, *The repair of Trust: A Dynamic Bilateral and Multilevel Conceptualization*, „Academy of Management Review” 2009, vol. 34, issue 3, s. 401-422.

³³³ D. Miłaszewicz, *Zaufanie jako wartość społeczna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 259, s. 83-84.

³³⁴ D. Latusek-Jurczak, *Zaufanie w zarządzaniu...*, dz. cyt., s. 17.

³³⁵ D. H. McKnight, N. L. Chervany, *Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time*, [w:] R. Falcone, M. Singh, Y.-H. Tan (eds), *Trust in Cyber-societies*, Springer, Berlin-Heidelberg, s. 28.



Rysunek 4.1. Podział definicji zaufania wg D. H. McKnighta i N. L. Chervany'a

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. H. McKnight, N. L. Chervany, *Conceptualizing Trust: A typology and e-commerce customer relationships model*, Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, Hawaii 2001, https://www.academia.edu/26734496/Conceptualizing_trust_a_typology_and_e-commerce_customer_relationships_model [dostęp: 28.10.2019].

Zaufanie definiowane jest zatem na wiele sposobów i różnie mierzone w poszczególnych badaniach. Warto jednak zauważyć, że wielu autorów swoje analizy rozpoczyna od przywołania definicji zaproponowanej przez M. Deutscha³³⁶, zgodnie z którą zaufanie to: „wiara w intencje i możliwości partnera relacji oraz przekonanie, że partner zachowa się tak, jak ufająca strona ma nadzieję”³³⁷. Zdaniem P. Anfaanga i D. Urbana³³⁸ interpretacja ta koncentruje się przede wszystkim na aspekcie ryzyka, które niesie za sobą zaufanie. W naukach o zarządzaniu autorzy sięgają często po dorobek psychologii, filozofii, ekonomii, marketingu i, przede wszystkim, socjologii (tab. 4.1)³³⁹.

³³⁶ N. Luhmann, *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*, Lucius & Lucius, Stuttgart 2001.

³³⁷ K. Blomqvist, *The Many Faces of Trust*, “Scandinavian Journal of Management” 1997, vol. 13, issue 3, s. 274.

³³⁸ P. Anfaang, D. Urban, “Vertrauen” – soziologisch betrachtet. *Ein Beitrag zur Analyse binärer Interaktionssysteme*, “Schriftenreihe des Instituts für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart” 1994, no. 1, s. 2.

³³⁹ P. S. Adler, *Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism*, “Organization Science” 2001, vol. 12, issue 2, s. 215-234; D. U. Gilbert, *Entwicklungslinien der ökonomischen...* poz. cyt., s. 175; D. Smarżewska, *Uwarunkowania lojalności pracowników wobec organizacji – aspekty teoretyczne*, [w:] E. Stroińska, M. Geraga (red.), *Wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. Od teorii do praktyki*, “Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 8, cz. 1, s. 187.

Tabela 4.1. Wybrane definicje zaufania w różnych dyscyplinach naukowych

	Autor	Definicja
Psychologia społeczna	L. S. Wrightsman	Zaufanie to cecha osobowości, która znajduje odzwierciedlenie w ogólnych oczekiwaniach co do intencji innych osób.
	T. Frost, D.V. Stimpson, M. R. C. Maughan	Zaufanie to oczekiwanie, że zachowanie (werbalne i niewerbalne) innych osób lub grup będzie altruistyczne i korzystne dla danej osoby.
	J. B. Rotter	Zaufanie to oczekiwanie jednostek lub grupy, że słowa, obietnice słowne i pisemne innych jednostek lub grup będą dotrzymane.
	D. Good	Zaufanie opiera się na oczekiwaniu, jak inne osoby będą zachowywały się w przyszłości, jako funkcja przeszłych i teraźniejszych zachowań, zarówno jawnych, jak i niejawnych.
Filozofia	T. Hobbes	Zaufanie to wiara w postępowanie drugiej strony, od której oczekujemy lub mamy nadzieję na dobro.
	L. Herzberg	Zaufanie komuś oznacza ufną nastawienie do innej osoby bez określenia obszarów, w których mu się ufa. W ten sposób zaufanie jest bezwarunkowe, nie jest oparte na przesłankach, a zatem nigdy nie jest racjonalnym postępowaniem.
Ekonomia	C. F. Sabel	Zaufanie to obustronne przekonanie, że żadna ze stron wymiany nie wykorzysta słabości drugiej strony.
	M. Sako	Zaufanie jako stan umysłu, oczekiwanie w stosunku do partnera handlowego, że zachowa się lub zareaguje w sposób przewidywalny i wzajemnie akceptowalny.
	L. T. Hosmer	Zaufanie to zależność osoby, grupy czy firmy od dobrowolnie zaakceptowanego obowiązku w stosunku do drugiej osoby, grupy czy firmy, aby rozpoznać oraz chronić prawa i interesy zaangażowanych we wspólne przedsięwzięcie oraz wymianę ekonomiczną.
	R. Hardin	Zaufanie to wiara, że osobą, którą obdarzamy zaufaniem kierują dobre intencje oraz że jest zdolna do tego, czego się od niej oczekuje.
	P. Lenton, P. Mosley	Zaufanie to gotowość powierzenia zasobów obcej osobie (o której nie mamy wcześniejszej wiedzy).
Marketing	E. R. Dwyer, O. Sejo	Zaufanie jest postrzegane jako wiara, że partner wymiany nie zawiedzie swojej wiarygodności.
	J. C. Anderson, J. A. Narus	Zaufanie to wiara danej firmy, że inne przedsiębiorstwo podejmie działania, które będą prowadzić do pozytywnych dla niej wyników, jak również nie podejmie ono nieoczekiwanych działań, które skutkować będą negatywnymi rezultatami.
	R. M. Morgan, S. D. Hunt	Zaufanie to wiara jednej ze stron w to, że jej partnera cechuje wiarygodność i uczciwość.

	Autor	Definicja
Socjologia	G. Simmel	Ufać komuś oznacza dysponowanie hipotetyczną wiedzą co do przyszłego zachowania się drugiej strony. Wiedza ta jest wystarczająca do możliwości zbudowania własnego działania.
	B. Barber	Zaufanie to założenie, że osoba zaufana jest dobra i uczciwa w stosunku do dóbr materialnych i niematerialnych, mimo że ma możliwość zdrady i oszukiwania.
	F. Fukuyama	Zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, mające swoje źródło we wspólnie wyznawanych normach.
	M. J. Weber, M. Deepak, K. J. Murningham	Zaufanie jest fundamentem społecznych interakcji, cennym, wartościowym zasobem umiejscowionym w stosunkach organizacyjnych i międzyludzkich.
	P. Sztompka	„Zakład”, którego przedmiotem są niepewne przyszłe działania innych ludzi lub funkcjonowanie urzędów czy instytucji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. S. Wrightsman, *Personality and attitude correlates of trust and trustworthy behaviours in a Two-Person Game*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1966, vol. 4, issue 3, s. 328-332; T. Frost, D. V. Stimpson, M. R. C. Maughan, *Some Correlates of Trust*, "The Journal of Psychology" 1978, vol. 99, s. 103-108; J. B. Rotter, *Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility*, "American Psychologist" 1980, vol. 35, issue 1, s. 1-7; D. Good, *Individuals, interpersonal relations and trust*, [w:] D. Gambetta (ed.), *Trust – Making and Breaking Relationships*, Basil Blackwell, Oxford 1988, s. 31-48; T. Hobbes, *Human nature in the moral and political works of Thomas Hobbes of Malmesbury*, London 1750, cyt. za: J. Dunn, *Trust and political agency*, [w:] D. Gambetta (ed.), *Trust – Making and Breaking Relationships*, Basil Blackwell, Oxford 1988, s. 74; L. Herzberg, *On the attitude of trust*, "Inquiry" 1988, vol. 31, s. 307-322; C. F. Sabel, *Studied trust: building new forms of co-operation in a volatile economy*, [w:] F. Pyke, W. Sengenberger (eds), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, International Institute for Labor Studies, Geneva 1990, s. 215-250; M. Sako, *Prices, Quality and Trust, Inter-firm Relations in Britain & Japan*, Cambridge University Press, Cambridge 1992; L. T. Hosmer, *Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, issue 2, s. 379-404; R. Hardin, *Zaufanie*, Sic!, Warszawa 2009; P. Lenton, P. Mosley, *Incentivising Trust*, "Journal of Economic Psychology" 2011, vol. 32, issue 5, s. 890-897; E. R. Dwyer, O. Sejo, *Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels*, "Journal of Marketing Research" 1987, vol. 24, issue 4, s. 347-358; J. C. Anderson, J. A. Narus, *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*, "Journal of Marketing" 1990, vol. 54, issue 1, s. 42-58; R. M. Morgan, S. D. Hunt, *Commitment-trust theory of relationship marketing*, "Journal of Marketing" 1994, vol. 58, issue 3, s. 20-38; G. Simmel, *Psychologie der Diskretion*, [w:] H.-J. Dahme, O. Rammstedt (eds), *Schriften zur Soziologie. Eine Auswahl*, Suhrkamp, Frankfurt 1983, s. 151-158; B. Barber, *The logic and limits of trust*, Rutgers University Press, New Brunswick 1983; F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997; M. J. Weber, M. Deepak, K. J. Murningham, *Normal acts of irrational trust: Motivated attributions and the trust development process*, "Research in Organizational Behavior" 2005, vol. 2, issue 26, s. 75-101; P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament...* dz.cyt., s. 60.

Jak wspomniano wcześniej, zaufanie odgrywa ważną rolę w teoriach zarządzania. W kontekście procesów zarządzania na poziomie organizacyjnym zainteresowanie badaczy wynika przede wszystkim z³⁴⁰:

- potrzeby transparentności organizacyjnej w stosunku do interesariuszy,
- różnorodności organizacyjnej determinującej partycypacyjny styl zarządzania,
- wdrażania pracy zespołowej,
- wzrostu liczby osób samodzielnie pracujących,
- wzrostu znaczenia organizacji niehierarchicznych,
- wzrostu roli wiedzy w gospodarce,
- skłonności do podejmowania ryzyka,
- złożoności otoczenia.

Wybrane definicje zaufania z obszaru zarządzania zestawiono w tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Wybrane definicje zaufania z obszaru zarządzania

Autor	Definicja
R. C. Mayer, J. H. Davis, D. F. Schoorman	Zaufanie jest to chęć ufającego do bycia zależnym od działań innej osoby, oparta na oczekiwaniu, że powiernik zachowa się godnie z punktu widzenia ufającego, niezależnie od możliwości monitorowania lub kontrolowania powiernika.
K. Blomqvist	Zaufanie jest to oczekiwanie ufającego co do kompetencji i dobrej woli powiernika w stosunku do ufającego.
D. Gambetta	Zaufanie jest to prawdopodobieństwo, że osoba, z którą współpracujemy, wykona odpowiednio powierzone zadania lub że co najmniej jej działania nie będą szkodliwe na tyle, by konieczne było zerwanie z nią współpracy.
M. Friman, T. Gärling, B. Millett, J. Mattsson, R. Johnston	Przekonanie, że partner jest wiarygodny, dotrzymuje słowa, wypełnia zobowiązania i jest uczciwy.
G. W. Dent	Kombinacja kilku poziomów podejmowania ryzyka, przy czym najniższy poziom zaufania nazywany jest skalkulowanym ryzykiem i zasadza się na prawnych sankcjach dla konkretnej branży (przedsiębiorstwo zakłada, że druga ze stron będzie zachowywała się racjonalnie tylko dlatego, by uniknąć owych sankcji).
B. S. Sahay	Oczekiwanie pozytywnych rezultatów działań partnera biznesowego w wyniku współdziałania przedsiębiorstw w warunkach niepewności.

³⁴⁰ J. Ejdyś, *Zaufanie do technologii w e-administracji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2018, s. 54.

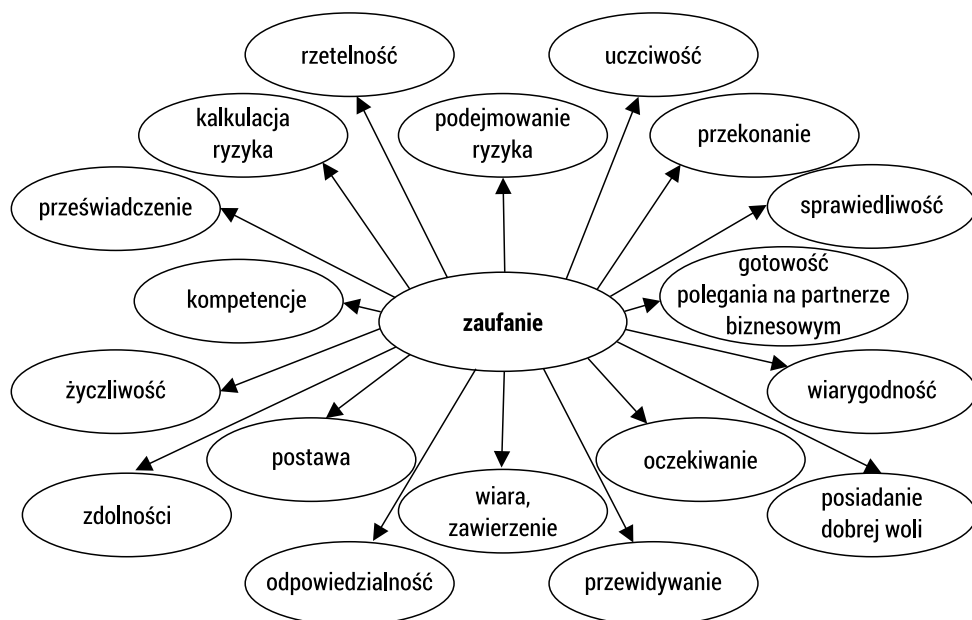
Autor	Definicja
A. K. Koźmiński	Zaufanie jest to podstawowe uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej, zmniejszające koszty kontroli, pociągające za sobą tolerancję, która jest warunkiem innowacyjności i samodzielnego działania.
W. M. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz	Zaufanie to przekonanie, na podstawie którego jednostka A w konkretnej sytuacji godzi się na zależność od jednostki B (osoby, przedmiotu, organizacji), mając poczucie względnego bezpieczeństwa, mimo że negatywne konsekwencje są możliwe. Decyzja o zaufaniu jest dobrowolna i wiąże się z określonym działaniem lub postawą wobec drugiej strony.
M. Bugdol	Zaufanie jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy.
J. Penc	Wiara w to, że osoba, z którą wchodzimy w interakcje, posiada właściwe kwalifikacje, kompetencje i cechuje się prawością charakteru.
J. Paliszkiewicz	Zaufanie to wiara, że druga strona: <ul style="list-style-type: none"> • nie będzie działała przeciwko nam, • nie będzie działała w sposób, który jest dla nas niekorzystny, • będzie wiarygodna, • będzie zachowywała się w sposób przewidywalny i zgodny z powszechnie przyjętymi normami.
D. Sz wajca	Zaufanie to dyspozycja mentalna, stan psychiczny człowieka, wywołany przesłankami racjonalnymi i/lub emocjonalnymi, który skłania go do zawierzenia innej osobie lub organizacji i dobrowolnego postępowania zgodnie z jego wolą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. C. Mayer, J. H. Davis, D. F. Schoorman, *An integrative model of organizational trust*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, issue 3, s. 709-734; K. Blomqvist, *The many faces of trust*, "Scandinavian Journal of Management" 1997, vol. 13, issue 3, s. 271-286; D. Gambetta, *Can we trust?*, [w:] D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, Basil Blackwell, Oxford, s. 213-237; M. Friman, T. Gärling, B. Millett, J. Mattsson, R. Johnston, *An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment–Trust theory*, "Industrial Marketing Management" 2002, vol. 31, issue 5, s. 403-409; G. Dent, *Lawyers and trust in business alliances*, "Faculty Publications" 2002, vol. 254, s. 45-82; B. S. Sahay, *Understanding trust in supply chain relationships*, "Industrial Management & Data Systems" 2003, vol. 103, issue 8, s. 555-556; A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 27; W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 16; M. Bugdol, *Wymiary i problem zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, WUJ, Kraków 2010, s. 16; J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 325; J. Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013, s. 23; D. Sz wajca, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2016, s. 76.

Mając na uwadze powyższe zestawienia definicji, należy zgodzić się ze stanowiskiem U. Ryciuk, która stwierdza, że zaufanie określane jest przez badaczy jako³⁴¹:

- przekonanie,
- gotowość polegania na partnerze biznesowym,
- oczekiwanie,
- przewidywanie,
- wiara, zawierzenie,
- postawa,
- przeświadczenie,
- ocena prawdopodobieństwa,
- kalkulacja ryzyka, podejmowanie ryzyka.

Zestawienie to należy dodatkowo uzupełnić o inne składowe pojęcia „zaufanie”, takie jak: rzetelność, zależność, uczciwość, sprawiedliwość, wiarygodność, posiadanie dobrej woli, odpowiedzialność, zdolności, życzliwość, kompetencje (rys. 4.2)³⁴².



Rysunek 4.2. Elementy zaufania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: U. Ryciuk, *Zaufanie międzyorganizacyjne...*, dz. cyt., s. 5; W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, dz. cyt., s. 16.

³⁴¹ U. Ryciuk, *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie*, PWN, Warszawa 2016, s. 5.

³⁴² W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 16.

Jak zauważają G. Biesok i J. Wyród-Wróbel³⁴³, pomimo różnorodności definicji należy wskazać na co najmniej trzy płaszczyzny je łączące. Są to:

- zaufanie jest relacją ufający-powiernik (jest powiązane z działaniami innych ludzi);
- zaufanie jest woluntatywne i wynika z dobrej woli;
- zaufanie związane jest z ryzykiem (zawsze towarzyszy mu niepewność).

Zdaniem D. Latusek-Jurczak zaufanie w naukach o zarządzaniu należy rozumieć pragmatycznie, jako sposób radzenia sobie z niepewnością umożliwiający działanie „pomimo” niepewności. Poza tym, decyzja o zaufaniu w kontekście organizacyjnym jest specyficznie uwarunkowana. Ze względu na rozmiar i strukturalne skomplikowanie w dużych organizacjach jednostki często nie mają możliwości zaangażowania się w długotrwałe, głębsze relacje, w których mogłoby się pojawić zaufanie w sposób podobny do relacji partnerskich dwustronnych. Dzieje się tak, ponieważ w tych organizacjach nie działają mechanizmy bezpośredniej znajomości, podobieństwa czy wspólnoty, które przyczyniają się do budowy zaufania w małych grupach lub w relacjach interpersonalnych. Poza tym konkurencyjne cechy relacji wewnątrz organizacji powodują, że koszty źle ułożonego zaufania stają się bardzo wysokie, a nawet mogą wpłynąć negatywnie na karierę zawodową³⁴⁴.

W literaturze przyjmuje się, że na poziomie organizacyjnym zaufanie odgrywa rolę czynnika, który³⁴⁵:

- harmonizuje relacje społeczne;
- sprzyja budowaniu relacji społecznych i kapitału społecznego;
- zapewnia poczucie bezpieczeństwa w warunkach niepewności i złożoności procesów;
- redukuje złożoność procesów;
- sprzyja kontaktom;
- warunkuje współpracę i sieciowość;
- poprawia skuteczność komunikacji;
- uwalnia i mobilizuje ludzką podmiotowość;
- wyzwala kreatywne, nieskrępowane innowacyjne działania wobec innych ludzi;
- umożliwia gospodarowanie posiadanymi zasobami organizacyjnymi i kapitałem ludzkim w sposób zapewniający większą elastyczność i wydajność pracy;
- ogranicza konflikty i wspiera skuteczne metody przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym;
- obniża koszty transakcyjne;
- wspiera podejmowanie pracy zespołowej;

³⁴³ G. Biesok, J. Wyród-Wróbel, *Zaufanie*, [w:] G. Biesok, J. Wyród-Wróbel (red.), *Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 13.

³⁴⁴ D. Latusek-Jurczak, *Zaufanie w zarządzaniu...*, dz. cyt., s. 41-42.

³⁴⁵ J. Ejdyś, *Zaufanie do technologii...*, dz. cyt., s. 54-55.

- determinuje skuteczność pracy zespołowej;
- stanowi substytut dla procesów kontroli, odzwierciedlając pozytywne nastawienie do innych motywatorów.

Należy jednak zwrócić uwagę również na „ciemne” strony zaufania. D. Gambetta zerwał z pozytywnym wartościowaniem zaufania, opisując relacje zaufania panujące w sycylijskiej mafii. Jedną z najważniejszych tez jego pracy było stwierdzenie, że najbardziej charakterystyczną działalnością mafiosów było „sprzedawanie zaufania”, a w takim ujęciu zaufanie nie jest dobrem³⁴⁶. Z poglądem tym zgadzają się również polscy badacze. Jak zauważają W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz³⁴⁷, w określonych warunkach pewne rodzaje zaufania mogą stanowić zaprzeczenie moralności. Przykładem takim jest chociażby zaufanie pomiędzy przestępcami czy też w ramach korupcji. Badacze podkreślają, że dwa oblicza zaufania – pozytywne i negatywne – oznaczają bardzo istotne implikacje dla organizacji. Zalecają zatem, aby rozpoznawać nie tylko poziom zaufania, ale również jego charakter. „Ciemna” strona zaufania jest zaprzeczeniem produktywności, oznacza zacofanie i obniżenie kapitału intelektualnego.

4.2. Rodzaje zaufania

Ze złożoności pojęcia „zaufanie” wynikają również komplikacje związane z jego klasyfikacją. W publikacjach autorzy wyróżniają różne rodzaje zaufania. Przede wszystkim należy stwierdzić, że zaufanie może być zarówno jednostronne, jak i wzajemne, gdy mamy do czynienia z sytuacją, kiedy każda ze stron jest zarówno powiernikiem, jak i stroną ufającą. Dalej należy wyróżnić:

- 1) zaufanie personalne – zaufanie do samego siebie, swoich kompetencji,
- 2) zaufanie interpersonalne – pomiędzy dwiema osobami,
- 3) zaufanie organizacyjne:
 - zaufanie wewnątrzorganizacyjne – pomiędzy członkami danej organizacji, przy czym pomiędzy pracownikami jest to zaufanie horyzontalne, natomiast pomiędzy podwładnymi a przełożonymi jest to zaufanie wertykalne;
 - zaufanie międzyorganizacyjne – pomiędzy organizacjami.

Przy tym podziale dodatkowo można mówić o zaufaniu społecznym, na poziomie społeczeństw. Jak zauważają badacze, skłonność do zaufania w społeczeństwie to wynik wychowania przez rodziców i najbliższe otoczenie. Jest ono stabilne w czasie oraz między pokoleniami i odzwierciedla pochodzenie danej

³⁴⁶ D. Gambetta, *The Sicilian Mafia*, Cambridge Mass, Oxford 1993.

³⁴⁷ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, dz. cyt., s. 52.

jednostki³⁴⁸. P. Sztompka do czynników wpływających na budowę zaufania w społeczeństwie zalicza: dziedzictwo historyczne, kontekst strukturalny (stabilność normatywna, bezpieczeństwo egzystencjonalne), trwałość porządku społecznego, podporządkowanie władzy regułom prawa, realizowanie uprawnień i egzekwowanie obowiązków³⁴⁹. Warto zaznaczyć, że zaufanie społeczne pomiędzy członkami struktur nieformalnych stanowi podstawę utrzymania systemu społecznego, ponieważ zaufanie w strukturach nieformalnych jest inaczej sankcjonowane niż w wielu innych powiązaniach społecznych. W ten sposób powstaje „zaufanie odpersonalizowane”, czyli zaufanie niebazujące na oszacowaniu sytuacji przez pryzmat konkretnej osoby, ale na społecznej klasyfikacji danej zbiorowości³⁵⁰.

W literaturze przedmiotu wielokrotnie podkreśla się zależność pomiędzy zaufaniem a czasem trwania relacji. Autorzy często twierdzą, że zaufanie rozwija się etapowo, wraz z gromadzeniem pozytywnych doświadczeń, posiadaniem przez podmioty coraz większej liczby wspólnych celów i wyznawaniem coraz szerszego zakresu podobnych wartości³⁵¹. Wraz z rozwojem relacji pojawiają się kolejne rodzaje zaufania występującego pomiędzy stronami. Nie oznacza to jednak, że przed zaistnieniem pierwszej relacji pomiędzy partnerami zaufanie nie występuje. Oczywiście może tak być, ale też może ono istnieć. Należy jednak pamiętać, że chociaż obustronne zaufanie może prowadzić do tego, że pomiędzy aktorami rozwinię się współpraca, nie jest ono jednocześnie niezbędną do jej powstania³⁵². Współpraca bowiem może wynikać nie tylko z zaufania, dobrowolności czy też oczekiwania lepszych rezultatów, ale również z przymusu i przewidywanych sankcji wynikających z jej niepodjęcia. Z drugiej strony nie każde związki oparte na zaufaniu będą skutkowały podejmowaniem współpracy³⁵³.

³⁴⁸ E. M. Uslaner, *The moral Foundations of trust*, Cambridge University Press, Cambridge 2002; A. Alesina, E. La Ferrara, *The determinants of trust*, National Bureau of Economic Research, “Working Paper” 2000, no. 7621, <https://www.nber.org/papers/w7621.pdf> [dostęp: 13.11.2019]; M. Mularska-Kucharek, K. Brzeziński, *The economic dimension of social trust*, “European Spatial Research and Policy” 2016, vol. 23, issue 2, s. 83-95; A. Morrone, N. Tontoranelli, G. Ranuzzi, *How Good is Trust?: Measuring Trust and its Role for the Progress of Societies*, “OECD Statistics Working Papers” 2009, no. 03, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/220633873086.pdf> [dostęp: 13.11.2019].

³⁴⁹ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2012, s. 320-324.

³⁵⁰ S. Braun, *Gemeinschaftsbeziehungen, Vertrauen Und Reziprozitätsnormen*, [w:] M. Maring (red.), *Vertrauen – zwischensozialem Kitt Und der Senkung von Transaktionskosten*, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe 2010, s. 230.

³⁵¹ T. K. Das, B.-S. Teng, *Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective*, “Academy of Management Review” 2002, vol. 27, issue 3, s. 445-456.

³⁵² J. S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge–Massachusetts–London 1990, s. 91-117, 175-196; R. C. Mayer, J. H. Davis, F. D. Schoorman, *An integrative model of organizational trust*, “Academy of Management Review” 1995, vol. 20, issue 3, s. 712; D. Gambetta, *Can we Trust Trust?*, [w:] D. Gambetta (ed.), *Trust. Making and Breaking Cooperative Relation*, Basil Blackwell, Oxford–Cambridge 1988, s. 216-237; M. Laske, H. Neunteufel, *Vertrauen eine “Conditio sine qua non” für Kooperationen?*, “Wismarer Diskussionspapiere” 2005, Heft 01.

³⁵³ R. C. Mayer, J. H. Davis, F. D. Schoorman, *An integrative model...*, dz. cyt., s. 709-734; P. Kale, H. Singh, H. Perlmutter, *Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances:*

Jak zauważa P. Sztompka, jeżeli zaufania brakuje, wówczas jego miejsce zajmują jego funkcjonalne substytuty, które mogą stanowić indywidualne praktyki wypracowane w celu radzenia sobie z niepewnością, mogą rozprzestrzenić się w całym społeczeństwie i mogą w końcu zyskać sankcję normatywną. Do reakcji tego typu należą³⁵⁴:

- wiara w opatrność;
- korupcja;
- egzekwowanie wiarygodności, nadmierna czujność, osobisty nadzór nad innymi;
- przesadne uciekanie się do instytucji prawnych;
- gettoizacja (wyznaczanie szczelnych granic wokół grupy w obcym środowisku);
- paternalizm, wiążący się z chęcią oddania władzy silnemu przywódcy;
- eksternalizacja zaufania, czyli zwrócenie się do obcych społeczeństw i pokładanie zaufania w ich przywódcach, organizacjach czy też produktach.

Mając na uwadze powyższe rozważania można wyróżnić:³⁵⁵

- 1) zaufanie *ex ante* – pojawiające się przed wystąpieniem właściwej relacji (np. współpracy);
- 2) zaufanie *ex post* – będące efektem relacji (np. współpracy).

Omówione dotychczas podziały można uznać za podstawowe, występujące najczęściej w publikacjach (rys. 4.3).

D. J. McAllister wyróżnia³⁵⁶:

- 1) zaufanie kognitywne (racjonalne) – oparte na poznaniu, kalkulacji, analizie wcześniejszych doświadczeń, kompetencjach, rzetelności i solidności drugiej strony;
- 2) zaufanie afektywne (emocjonalne) – oparte na uczuciach, przywiązaniu, otwartości, wierze i trosce o drugą stronę (partnera).

Odniesienie do emocji i racjonalnych przesłanek widoczne jest również w podziale zaproponowanym przez D. M. Rousseau, S. B. Sitkina, R. S. Burta i C. Camerera. Identyfikują oni³⁵⁷:

- 1) zaufanie oparte na czynniku odstraszającym – wiara jednej strony, że druga okaże się godna zaufania, ponieważ kosztowe sankcje w wypadku nadużycia zaufania przekraczają korzyści z oportunistycznych zachowań. Jak zauważają

Building Relational Capital, "Strategic Management Journal" 2000, vol. 21, issue 3, s. 217-237.

³⁵⁴ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament...*, dz. cyt., s. 328-333.

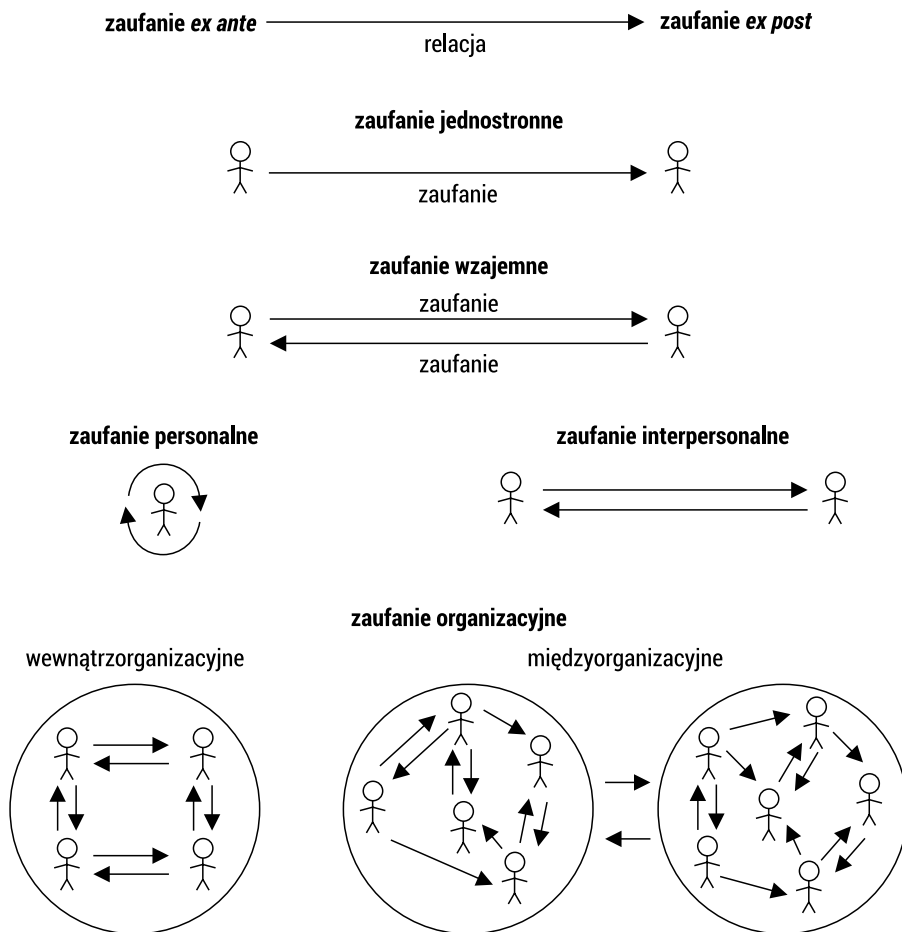
³⁵⁵ A. Kadefors, *Trust in project relationships – inside the black box*, "International Journal of Project Management" 2004, vol. 22, s. 175-182; M. Buvik Pettersen, M. Rolfsen, *Prior ties and trust development in project teams – A case study from the construction industry*, "International Journal of Project Management" 2015, vol. 33, issue 7, s. 1484-1494.

³⁵⁶ D. J. McAllister, *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, "Academy of Management Journal" 1995, vol. 38, issue 1, s. 24-59.

³⁵⁷ D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, C. Camerer, *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*, "The Academy of Management Review" 1998, vol. 23, issue 3, s. 393-404.

R. J. Lewicki i B. B. Bunker, aby było ono efektywne, adekwatne i zniechęcające, musi istnieć czynnik odstrasżający³⁵⁸. W szczególności powinny być spełnione następujące warunki:³⁵⁹

- potencjalna strata z przyszłych interakcji musi przewyższać potencjalne korzyści płynące z relacji;
- czynnik odstrasżający wymaga monitorowania zachowania strony;



Rysunek 4.3. Podstawowe rodzaje zaufania

Źródło: opracowanie własne.

³⁵⁸ R. J. Lewicki, B. B. Bunker, *Developing and maintaining trust in work relationships and realities*, [w:] R. M. Kramer, T. R. Tyler (eds), *Trust in organizations: Frontiers in theory and research*, Sage Publications, Thousand Oaks 1996, s. 114-139.

³⁵⁹ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, dz. cyt., s. 40.

- 2) zaufanie relacyjne – pochodzi od powtarzalnych interakcji pomiędzy powiernikiem a ufającym, przy czym podstawę tej relacji stanowią informacje dostępne ufającemu, a także emocje;
- 3) zaufanie oparte na instytucji – jest ono związane z czynnikami instytucjonalnymi, takimi jak: formy prawne, normy społeczne, sieci.

Zaufanie oparte na czynniku odstrasającym występuje również w podziale zaproponowanym przez S. Shapiro, B. H. Shepparda i L. Cheraskina, którzy oprócz niego wymieniają również:³⁶⁰

- 1) zaufanie oparte na wiedzy, które pojawia się, kiedy strony wiedzą na swój temat wystarczająco dużo, aby przewidywać swoje zachowania;
- 2) zaufanie oparte na identyfikacji – oparte na przekonaniu, że interesy stron będą chronione.

Bardzo zbliżony podział widoczny jest w propozycji R. J. Lewickiego i B. B. Bunkera. Wyróżniają oni³⁶¹:

- 1) Zaufanie kalkulacyjne – wynika z przeświadczenia, że druga strona wykona to, co obiecała, ze strachu przed konsekwencjami. Utrzymywane jest, dopóki kara jest znacząca i istnieje duże prawdopodobieństwo, że zostanie nałożona, gdy strona nadużyje zaufania. Istotne jest również to, że ważna może być także nagroda.
- 2) Zaufanie oparte na wiedzy – wypływa z przewidywalności związanej z wiedzą na temat drugiej strony, co sprawia, że pewne zachowania mogą być antycypowane. Rozwija się ono dzięki wcześniejszym interakcjom, które tworzą historię współpracy. Szczególnie ważna jest tu komunikacja między stronami. Bez regularnej komunikacji następuje nie tylko utrata kontaktu emocjonalnego, lecz także utrata zdolności do podobnego myślenia i przewidywania reakcji innych.
- 3) Zaufanie oparte na identyfikacji – pojawia się wraz ze zrozumieniem potrzeb i intencji innych, a także ich współdzieleniem. Druga strona może być pewna, że jej interesy będą w pełni chronione, a także że żaden nadzór i monitoring nie jest konieczny.

Zaufanie kalkulacyjne występuje również m.in. w klasyfikacji O. E. Williamsona, który dzieli zaufanie na³⁶²:

- 1) Zaufanie kalkulacyjne – jest związane z wartościowaniem wymiany.
- 2) Zaufanie personalne – wiąże się z pokładaniem zaufaniem X w Y. X ma zaufanie do Y, jeżeli:

³⁶⁰ S. Shapiro, B. H. Sheppard, L. Cheraskin, *Business on a handshake*, "The Negotiation Journal" 1992, vol. 8, issue 4, s. 288-308.

³⁶¹ R. J. Lewicki, B. B. Bunker, *Developing and maintaining trust in work relationships*, [w:] R. M. Kramer, T. R. Tyler (eds), *Trust in organizations. frontiers of theory and research*, Sage Publications, Thousand Oaks 1996, s. 124.

³⁶² O. E. Williamson, *The economics institution of capitalism*, Free Press, New York 1985.

- świadomie rezygnuje z kontroli;
 - przypisuje dobre intencje Y, gdy sprawy toczą się niepomyślnie;
 - traktuje Y w dyskretny sposób;
- 3) Zaufanie łączne (instytucjonalne) – odnosi się do społecznego i organizacyjnego kontekstu, w którym osadzone są relacje. Istotne są takie elementy, jak:
- kultura społeczna,
 - kultura organizacyjna,
 - polityka,
 - regulacje,
 - profesjonalizm,
 - sieci.

Występuje ono również w podziale M. Bratnickiego i J. Strużyny, którzy, kierując się kryterium sił kreujących zaufanie, wyróżnili³⁶³:

- 1) Zaufanie osobowościowe – określane jest przez strukturę osobowości, koncentruje się na wrodzonych i nabytych cechach osobowościowych ludzi w organizacji, m.in. zdolności empatii, wrażliwości, odpowiedzialności, sumienności, emocjonalnej powściągliwości itd.
- 2) Zaufanie kalkulacyjne – interpretowane jest również jako zaufanie oparte na racjonalnym osądzie oraz rachunku szans i zagrożeń. Podstawą jego kształtowania jest zestawienie przewidywanych przychodów i kosztów wynikających z nawiązania danej relacji.
- 3) Zaufanie instytucjonalne – opiera się na formalnych regulacjach. Jest budowane dzięki gwarancjom, regulacjom, kontraktom, obietnicom i innym zabezpieczeniom strukturalnym.
- 4) Zaufanie percepcyjne – oparte jest na postrzeganiu, a jego sedno stanowią procesy percepcji. Nawiązuje do poznawczych cech jednostek i opisuje zaufanie w kategoriach obserwacji wzajemnych zachowań i reakcji. Percepcja kształtuje zaufanie jako pochodną poczucia własnej wartości, sprawiedliwości w organizacji czy sposobów postrzegania kadry zarządzającej.
- 5) Zaufanie kumulacyjne – jest ono również nazywane zaufaniem opartym na wiedzy. Stanowi trwalszą kategorię zaufania, ale wymaga dość długiego czasu do ustanowienia. Jest rezultatem zdobywania i gromadzenia doświadczeń w procesach wzajemnych interakcji.

Warto podkreślić, że podział ten jest zbieżny z propozycją D. McK. Harrisona, L. L. Cummingsa oraz N. L. Chervany'ego³⁶⁴.

³⁶³ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, dz. cyt., s. 46.

³⁶⁴ D. McK. Harrison, L. L. Cummings, N. L. Chervany, *Initial trust formation in new organizational relationships*, "Academy of Management Review" 1998, vol. 23, issue 3, s. 473-490.

Zaufanie kalkulacyjne widoczne jest również w podziale J. C. Crottsa i G. B. Turnera. Dzielią oni zaufanie na³⁶⁵:

- 1) Zaufanie ślepe – wynikające z braku odpowiedniej informacji lub oparte na nieracjonalnych przesłankach. Naraża ufającego na niepotrzebne ryzyko.
- 2) Zaufanie kalkulacyjne – oparte na analizie kosztów i korzyści pozostania w danej relacji biznesowej.
- 3) Zaufanie weryfikowalne – oparte na możliwości sprawdzenia działań podejmowanych przez partnera.
- 4) Zaufanie wypracowane – oparte na doświadczeniu ze współpracy.
- 5) Zaufanie odwzajemnione – wzajemne zaufanie partnerów do siebie (podmiot ufa drugiej stronie, ponieważ druga strona też mu ufa).

E. M. Uslaner wyróżnia³⁶⁶:

- 1) Zaufanie normatywne – zaufanie do ludzi, których nie znamy; stanowi wyraz wiary, że dzielią oni z nami podstawowe wartości moralne; jego podstawą nie jest doświadczenie osobiste. Zaufanie to nie polega na wierze w poszczególnych ludzi czy w konkretne grupy, ale w naturę ludzką.
- 2) Zaufanie strategiczne – wynika z przeszłych doświadczeń, oparte jest na wiedzy o drugiej stronie.
- 3) Zaufanie uogólnione – wynika z zasad moralnych oraz wspólnych doświadczeń. Stanowi podstawę przekonania, że większość ludzi przynależy do tej samej wspólnoty moralnej. Jego podstawą jest zaufanie normatywne – należy przyjąć, że jest to zaufanie normatywne skorygowane przez życie. Jest ono bardziej zmienne i mniej uniwersalne niż normatywne.
- 4) Zaufanie zawężone – ma podstawy w informacjach, które ludzie posiadają na temat innych ludzi, pochodzące ze wspólnej historii.

Choć zaufanie strategiczne występuje również w podziale R. Galfordego i A. S. Drapeau, to jednak jest ono inaczej definiowane. Autorzy wyróżniają³⁶⁷:

- 1) Zaufanie strategiczne – zaufanie, którym pracownicy darzą kierownictwo firmy, ponieważ wierzą, że podejmuje ono właściwe decyzje, kierując się wyznaczoną misją i mając na uwadze alokowane zasoby.
- 2) Zaufanie osobiste – zaufanie pracowników do bezpośrednich przełożonych, uwzględniające ich uczciwość, intencje, kompetencje itd.
- 3) Zaufanie do firmy – odnosi się do całej firmy (jej sprawności, konsekwencji, sprawiedliwości procedur), a nie do poszczególnych osób.

³⁶⁵ J. C. Crotts, G. B. Turner, *Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 1999, vol. 11, issue 2-3, s. 116-123.

³⁶⁶ E. M. Uslaner, *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, [w:] P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska (red.), *Socjologia codzienności*, Znak, Kraków 2008, s. 181-223.

³⁶⁷ R. Galford, A. S. Drapeau, *The enemies of trust?*, "Harvard Business Review" 2003, vol. 81, issue 2, s. 88-95.

Z kolei M. Sako zaufanie dzieli na³⁶⁸:

- 1) Zaufanie kontraktowe – zależy od zdolności do wypełniania kontraktowych uzgodnień. Partnerzy biznesowi przestrzegają tych samych norm i standardów, dotrzymują obietnic, tak samo pojmują zasady profesjonalnego zachowania.
- 2) Zaufanie kompetencyjne – jest związane ze skłonnością do postępowania zgodnego z obietnicami.
- 3) Zaufanie dobrej woli – stanowi efekt zaangażowania partnerów biznesowych, którzy oczekują z tego tytułu wzajemnych korzyści. Może zaistnieć jedynie wtedy, gdy osiągnięty zostanie konsensus dotyczący uczciwości.

Ciekawego zestawienia rodzajów zaufania dokonały K. Krot i D. Lewicka³⁶⁹. Biorąc pod uwagę kryterium perspektywy badań nad zaufaniem, wyróżniły one zaufanie na poziomie makro- i mikroekonomicznym. Zauważyły, że w skali makro zaufanie wpływa na takie wskaźniki, jak wzrost gospodarczy, poziom dochodów i wskaźnik ich nierówności, stabilność demokratyczną, działania rządu czy poziom przestępczości³⁷⁰. Natomiast na poziomie mikroekonomicznym, podobnie jak i w literaturze z zakresu zarządzania, uwaga badaczy koncentruje się na zaufaniu międzyludzkim, wewnątrz- i międzyorganizacyjnym. Dodatkowo, zdaniem autorek, w ostatnich latach coraz bardziej widoczny jest trend w badaniach nad zaufaniem do technologii, zarówno w środowisku wewnątrz-, jak i zewnątrzorganizacyjnym. Podobne stanowisko reprezentuje też J. Ejdyś³⁷¹.

Zaufanie do technologii występuje również w podziale P. Sztompki, który wyróżnia³⁷²:

- 1) Zaufanie antycypujące – dochodzi do głosu wtedy, gdy decyzja o zaufaniu i związane z nią działania są uwarunkowane oczekiwanymi korzyściami. Zakłada się, że inni postąpią zgodnie z naszymi potrzebami i interesami.
- 2) Zaufanie powiernicze – polega na powierzeniu komuś (lub za jego aprobatą) wartościowego obiektu i rezygnacji z kontroli nad nim z nadzieją, że druga strona odpowiednio o niego zadba. Zakres zaufania ogranicza się w tym wypadku wyłącznie do tego obiektu i opieki nad nim.
- 3) Zaufanie obligujące – jest to demonstrowanie zachowań odsłaniających sfery wrażliwe na ataki z nadzieją, że druga strona poczuje się zobowiązana do wzajemności i zaufania.

³⁶⁸ M. Sako, *Does trust improve business performance?*, [w:] R. M. Kramer (red.), *Organizational trust*, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 267-292.

³⁶⁹ K. Krot, D. Lewicka, *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 19.

³⁷⁰ Pozytywny wpływ zaufania na budowę relacji ekonomicznych i społecznych podkreślono również w: R. Compañó, C. Pascu, A. Bianchi, J.-C. Burgelman (eds), *The Future of the Information Society in Europe: Contributions to the Debate. Technical Report EUR 22353 EN*, European Commission, Institute for Prospective Technological Studies, Luxembourg 2006.

³⁷¹ J. Ejdyś, *Zaufanie do technologii...*, dz. cyt.

³⁷² P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament...*, dz. cyt., s. 312.

- 4) Zaufanie instytucjonalne – wiąże się z wielkimi organizacjami, a przez to również z ich funkcjonariuszami.
- 5) Zaufanie osobiste – występujące pomiędzy poszczególnymi osobami.
- 6) Zaufanie komercyjne – odnosi się do decyzji konsumentów związanych z przeświadczeniem, że produkt, który nabywają i konsumują, jest dobrej jakości, użyteczny i bezpieczny.
- 7) Zaufanie pozycyjne – skierowane ku osobom mającym określoną pozycję społeczną (np. podwładny ufający przełożonemu).
- 8) Zaufanie systemowe – wynika ze sposobu funkcjonowania systemu, jego proceduralnej sprawiedliwości i rzetelności.
- 9) Zaufanie technologiczne – wiara, że dana technologia nas nie zawiedzie.

Warto w tym momencie podkreślić, że wielu badaczy utożsamia zaufanie wyłącznie z relacjami interpersonalnymi. Przykładowo M. Hartmann³⁷³ zauważa, że pomimo wieloaspektowości definicji słowa „zaufanie” nie udało się dotychczas stworzyć wiarygodnej definicji pojęcia „zaufanie”, w której nie byłoby odniesienia do jakichkolwiek związków interpersonalnych. Jego zdaniem nie można polegać na motywach urządzeń technicznych, zjawisk naturalnych, jak również w bardzo ograniczonym zakresie na motywach zachowań zwierząt. Jeżeli mówi się: „zaufać samolotowi”, to ma się na myśli albo techników, którzy ten samolot zbudowali, albo coś, co określa się mianem „polegania na...”. Jeżeli się na czymś polega, to wychodzi się z założenia, że to coś będzie reagowało w określony sposób albo w określony sposób zrealizuje swoje cele. Stanowisko to jest sprzeczne z przekonaniem W. M. Grudzewskiego, I. K. Hejduka, A. Sankowskiej i M. Wańtuchowicz, którzy stwierdzają, że „ufający musi być w istocie rzeczy «jednostką myślącą», podczas gdy powiernik może być zarówno osobą, fizyczną jednostką, jak też abstrakcyjnym pojęciem takim jak na przykład software”³⁷⁴. Podobnego zdania jest również G. Ropohl³⁷⁵, który twierdzi, że początkowo zaufanie i nieufność rzeczywiście odnosiły się wyłącznie do powiązań międzyludzkich, jednak obecnie, ze zindywidualizowanej perspektywy, nie powinno się pomijać techniki. To samo tyczy się nieufności, która może dotyczyć zarówno osób, instytucji, jak i wytworów techniki. Osobiste zaufanie czy też nieufność zostają zatem odpersonalizowane. Oczywiście za rzeczami technicznymi stoją określone ludzie, ale wychodzą oni „na światło dzienne” najczęściej dopiero wtedy, gdy muszą swojej techniki bronić. Z reguły nieufność dotyczy jedynie konkretnej rzeczy (np. elektrowni jądrowych itp.), ponieważ ludzie mają odczucie,

³⁷³ M. Hartmann, *Die Komplexität des Vertrauens*, [w:] M. Maring (ed.), *Vertrauen – zwischensozialem Kitt Und der Senkung von Transaktionskosten*, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe 2010, s. 20-21.

³⁷⁴ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...* poz. cyt., s. 36.

³⁷⁵ G. Ropohl, *Das Misstrauen in der Technikdebatte*, [w:] M. Maring (ed.), *Vertrauen...*, dz. cyt., s. 121-122.

że może ona zagrażać ich bezpieczeństwu, zdrowiu czy dobremu samopoczuciu. Należy jednak podkreślić, że cechy zaufania interpersonalnego (np. uczciwość, wiarygodność, życzliwość) nie mogą być bezpośrednio odniesione do zaufania do technologii, z uwagi na jej materialny charakter. Do cech odzwierciedlających znaczenie terminu „zaufanie do technologii” należy zaliczyć: oczekiwaną funkcjonalność, niezawodność oraz system wsparcia ze strony technologii³⁷⁶.

Zaufanie jest klasyfikowane również ze względu na swoją siłę. O stopniowości zaufania piszą J. B. Barney i M. H. Hansen³⁷⁷, K. Blomqvist³⁷⁸ oraz P. Ratnasingam³⁷⁹. Stopniują oni zaufanie międzyorganizacyjne w następującej skali:

- zaufanie słabe (neutralne) – istnieje w otoczeniu silnie konkurencyjnym, w którym występują nieliczne ograniczenia dla zachowań oportunistycznych;
- zaufanie średnie (racjonalna kalkulacja) – występuje w przypadku, gdy organizacja uważa zachowania oportunistyczne za nieracjonalne (działając oportunistycznie organizacja mogłaby narazić się na straty, np. stracić reputację);
- zaufanie silne (pryncypialne) – występuje wtedy, gdy partnerzy działają według ustalonych norm, zasad, standardów zachowań, które mają odzwierciedlenie w historii relacji, kulturze organizacyjnej i osobistych przekonaniach i które przeciwdziałają zachowaniom oportunistycznym.

Również A. C. Wicks, S. L. Berman i T. M. Jones³⁸⁰ dzielą zaufanie na duże, przeciętne i niskie (tab. 4.3). Zaufanie niskie polega głównie na racjonalnych przesłankach i gwarancjach (takich jak np. monitoring, zachęty i kary), z kolei zaufanie duże bazuje przede wszystkim na afekcie. Zaufanie przeciętne łączy w sobie zarówno racjonalne przewidywanie, jak i przekonanie oparte na afekcie.

Zaufanie słabe pojawia się, gdy partnerzy nie są związani żadnymi mechanizmami kontroli i istnieje duże ryzyko zachowań oportunistycznych. Zaletą takiej sytuacji jest jednak brak konieczności ponoszenia kosztów budowy relacji, dowolność ich utrzymywania i kształtowania. Wysokie zaufanie charakteryzuje natomiast wysoki poziom ryzyka związanego ze współzależnością partnerów oraz wysokimi kosztami sprzeniewierzenia zaufania. Wśród korzyści występuje jednak wysoki poziom skłonności do kooperacji, niskie koszty transakcyjne oraz duże zaangażowanie w relacje³⁸¹.

³⁷⁶ J. Ejdyś, *Determinanty zaufania do technologii*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 12, s. 26.

³⁷⁷ J. B. Barney, M. H. Hansen, *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, issue S1, s. 175-190.

³⁷⁸ K. Blomqvist, *The many faces of trust*, „Scandinavian Journal of Management” 1997, vol. 13, issue 3, s. 271-286.

³⁷⁹ P. Ratnasingam, *Trust in inter-organizational exchanges: a case study in business to business electronic commerce*, „Strategic Management Journal” 2005, vol. 39, issue 3, s. 525-544.

³⁸⁰ A. C. Wicks, S. L. Berman, T. M. Jones, *The structure of optimal trust: moral and strategic implications*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, issue 1, s. 99-116.

³⁸¹ U. Ryciuk, *Zaufanie międzyorganizacyjne...*, dz. cyt., s. 15.

Tabela 4.3. Profile zaufania i przypisane im koszty, korzyści i ryzyko

	Zaufanie		
	Niskie	Przeciętne	Duże
Koszty	<ul style="list-style-type: none"> wysokie koszty transakcyjne; niska skłonność do adaptacji, kooperacji i zaangażowania; brak preferowanego partnera 	<ul style="list-style-type: none"> pewne koszty transakcyjne; pewna skłonność do adaptacji, kooperacji i zaangażowania; pewne koszty tworzenia i utrzymania relacji 	<ul style="list-style-type: none"> ograniczone możliwości monitorowania; koszty utworzenia i utrzymania relacji
Korzyści	<ul style="list-style-type: none"> niskie koszty relacji; wiele opcji i alternatyw; dokładny monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> pewne możliwości monitorowania; znaczne opcje i alternatywy 	<ul style="list-style-type: none"> niskie koszty transakcyjne; wysoka skłonność do adaptacji, kooperacji i zaangażowania; preferowany partner
Ryzyko	<ul style="list-style-type: none"> zachęta do oportunistyki; niewystarczające zaangażowanie 	<ul style="list-style-type: none"> utrata reputacji 	<ul style="list-style-type: none"> możliwość sprzeniewierzenia, zdrady; stłumiona kreatywność
Przyczyna ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> kilka lub brak więzi; duża niezależność 	<ul style="list-style-type: none"> słabe więzi; średnia współzależność 	<ul style="list-style-type: none"> mocne więzi; duża współzależność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. C. Wicks, S. L. Berman, T. M. Jones, *The structure of optimal trust...*, dz. cyt., s. 108.

4.3. Zarządzanie zaufaniem

Współcześnie zarządzanie zaufaniem traktowane jest jako zasób strategiczny. Jego obecność może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Przechodzi ono testy w sprawdzianie strategicznej wartości. Są to³⁸²:

- test cenności – dzięki zaufaniu organizacja może szybko reagować na zmiany w burzliwym otoczeniu;
- test rzadkości (niedoboru) – wysoki poziom zaufania jest aktywem niematerialnym niewielu organizacji;
- test własności – zaufanie interpersonalne stanowi specyficznie pojmowany akcjonariat pracowniczy, ponieważ może występować u pracowników i w ten

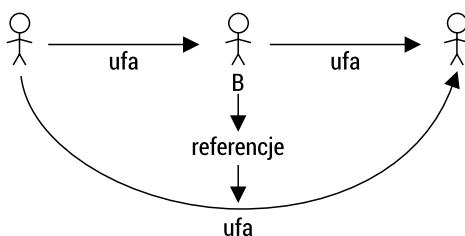
³⁸² D. J. Collis, C. A. Montgomery, *Corporate strategy: resources and the scope of the firm*, Irwin, McGraw-Hill, London 1997; M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.

sposób jest nierozzerwalnie związane z przedsiębiorstwem, nie może być transportowane pomiędzy przedsiębiorstwami;

- test podatności na naśladownictwo – zaufanie jest trudne do imitacji;
- test trwałości – w burzliwym otoczeniu zaufanie może być gwarantem uniwersalnej interpretacji rzeczywistości;
- test substytucyjności – zaufania nie można zastąpić innymi utylitarnymi wartościami, ponieważ to ono jest stymulatorem innych norm kulturowych;
- test wyższości konkurencyjnej – zaufanie może być podstawą wysoce konkurencyjnej strategii działania;
- test kodyfikacji – zaufania nie można osiągnąć poprzez administracyjne rozporządzenia i skodyfikowane przepisy organizacyjne;
- test organizacji – zaufanie obejmuje praktycznie wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- test uosobienia – posiadanie zaufania w organizacji wpływa na zdolność kształtowania działań;
- test ważności – zaufanie jest istotne dla efektywnego funkcjonowania i rozwoju organizacji.

W literaturze przedmiotu podawane są zasady rządzące zaufaniem. Do najczęściej przytaczanych należy zaliczyć³⁸³:

- 1) Zasadę przechodności zaufania – chociaż bezpośrednio doświadczenie ufającego w relacjach z powiernikiem ma większą wagę niż informacja z drugiej ręki, to jednak w przypadku braku osobistego doświadczenia, zaufanie oparte na relacjach ma istotne znaczenie i zwykle przybiera formę opartą na reputacji w miejsce historii współpracy. Zasada przechodności zaufania polega na tym, że jeżeli A ufa B, a B ufa C, to w przypadku braku osobistego doświadczenia, A ufa C (rys. 4.4).

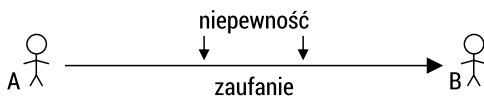


Rysunek 4.4. Zasada przechodności zaufania

Źródło: opracowanie własne.

³⁸³ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, dz. cyt., s. 38-41.

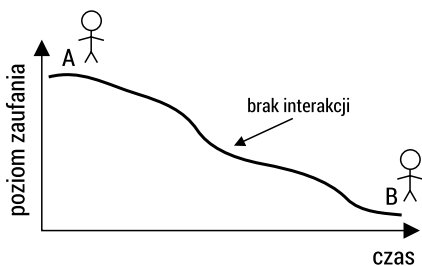
- 2) Zaufanie jest funkcją percepcji ryzyka – zaufanie jest przekonaniem lub przewidywaniem, że można polegać na drugiej stronie i strona ta nie wykorzysta naszych wrażliwych stron. Zaufanie odzwierciedla subiektywne przekonanie w warunkach niepewności, że druga strona zachowa się w ten, a nie w inny sposób (rys. 4.5).



Rysunek 4.5. Zasada percepcji ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

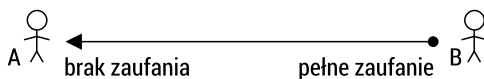
- 3) Zaufanie zależy od czasu – zaufanie jest postrzegane jako zjawisko dynamiczne, ulegające zmianom podczas procesów współpracy, m.in. w wyniku akumulacji doświadczenia. Istotne jednak jest to, że z czasem, w przypadku braku interakcji odświeżających wiedzę A o B, na skutek zapomnienia, zaufanie maleje do momentu bliskiego neutralnej postawie (rys. 4.6).



Rysunek 4.6. Zasada uzależnienia od czasu

Źródło: opracowanie własne.

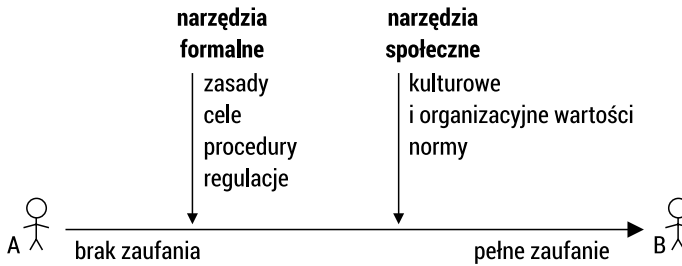
- 4) Zaufanie jest stopniowalne – zaufanie nie jest całościowe, co oznacza, że stopień (poziom) zaufania jest funkcją subiektywnej pewności dotyczącej odpowiednich przekonań (rys. 4.7).



Rysunek 4.7. Zasada stopniowości zaufania

Źródło: opracowanie własne.

- 5) Kultura wpływa na zaufanie – fundamentalne podstawy zaufania różnią się w zależności od kultury, zarówno na poziomie organizacji, jak i narodów.
- 6) Formalne i społeczne narzędzia kontroli są istotne w rozwoju zaufania – formalne narzędzia kontroli oznaczają systemy skodyfikowanych zasad, celów, procedur oraz regulacji określających oczekiwane wzorce zachowań. Kontrola społeczna to kulturowe i organizacyjne wartości i normy stosowane w celu zachęty do manifestowania określonych zachowań (rys. 4.8).



Rysunek 4.8. Formalne i społeczne narzędzia kontroli

Źródło: opracowanie własne.

O ile kapitał finansowy i inne zasoby przedsiębiorstwa dostępne są na rynku jako produkty i mają swoją określoną cenę, o tyle zaufanie nie jest towarem, którego wymiana na rynku jest technicznie możliwa. Zaufanie trzeba budować i podtrzymywać w sposób świadomy. Powinno być to robione w sposób przemyślany, a nie na zasadzie zrywów i doraźnych akcji. Proces ten jest swego rodzaju strategią zarządzania, ponieważ jest mocno zorientowany nie tylko na teraźniejszość, ale przede wszystkim na przyszłość.

Dobrze zaplanowany i rozwinięty program budowy zaufania w organizacji uwzględnia kluczowe kwestie, które należy dokładnie przeanalizować i przeprojektować pod kątem ich wpływu na zaufanie. Są to³⁸⁴:

- 1) wizja organizacji – powinna być jasna, zrozumiała i dawać wsparcie pracownikom;
- 2) wartości organizacyjne – zaufanie powinno być wbudowane w kulturę organizacyjną, wartości powinny być widoczne i promowane w organizacji;
- 3) system wynagradzania – sprawiedliwy, obiektywny system wynagradzania buduje atmosferę zaufania w organizacji;
- 4) środowisko pracy – może ono komunikować pracownikowi troskę, jaką wyraża organizacja i kreować nastrój zaufania bądź cynizmu;

³⁸⁴ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, dz. cyt., s. 85-86, 102.

- 5) decyzje z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi – powinny być one obiektywne, sprawiedliwe i uwzględniać wartości organizacyjne;
- 6) sposób podejmowania decyzji – jeżeli wszystkie powyższe obszary uwzględniają zaufanie, a brak jest inicjatyw umożliwiających delegowanie uprawnień i upoważnienie pracowników, to dalszy rozwój zaufania nie jest możliwy.

W relacjach międzyorganizacyjnych do budowy zaufania przyczyniają się bezpośrednie kontakty przedstawicieli organizacji. Im częściej dochodzi do spotkań stron, tym większe istnieje prawdopodobieństwo powstania i rozwoju zaufania pomiędzy nimi³⁸⁵. Dzięki tworzonej więzi interpersonalnej jednostki swobodnie proszą o pomoc. Relacje pomiędzy nimi ewoluują od transakcyjnych do opartych na zaufaniu³⁸⁶. Teoria osadzenia społecznego sugeruje, że doświadczenia z poprzednich interakcji wpływają na poziom zaufania pomiędzy stronami³⁸⁷. Empirycznie kwestia ta nie jest jednak rozstrzygnięta – z jednej strony istnieją badania dokumentujące wpływ wcześniejszej współpracy na zaufanie³⁸⁸, natomiast z drugiej są też badania, w których nie wykazano bezpośrednich relacji pomiędzy nimi³⁸⁹.

Alternatywną perspektywę budowy zaufania w stosunku do teorii osadzenia społecznego daje koncepcja „cienia przyszłości”. Zgodnie z nią to przewidywania dotyczące współpracy i jej kontynuacji przesądzają o poziomie zaufania. Należy jednak podkreślić, że choć w literaturze przyjmuje się wpływ „cienia przyszłości” na poziom zaufania, to jednak jest niewiele badań empirycznych weryfikujących jego rolę w budowie zaufania³⁹⁰. Przyjmuje się, że wynika on ze współzależności pomiędzy

³⁸⁵ R. S. Burt, M. Knez, *Kinds of third-party effects on trust*, “Rationality and Society” 1995, vol. 7, issue 3, s. 255-292; J. H. Dyer, *Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry*, “Strategic Management Journal” 1996, vol. 17, issue 4, s. 271-291.

³⁸⁶ A. Sankowska, *Analiza zaufania w sieciach badawczo-rozwojowych*, PWN, Warszawa 2015, s. 49.

³⁸⁷ B. Gulati, *Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis*, “Administrative Science Quarterly” 1995, vol. 40, s. 619-652.

³⁸⁸ L. Poppo, T. Zenger, *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, “Strategic Management Journal” 2002, vol. 23, issue 8, s. 707-725; M. J. Broniewska, *Spoleczna odpowiedzialność i zaufanie podstawą strategicznej współpracy międzysektorowej*, “Management and Business Administration. Central Europe” 2013, vol. 21, issue 1, s. 71-84; Y. Chen, T.-P. Lin, D. C. Yen, *How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust*, “Information & Management” 2014, vol. 51, issue 5, s. 568-578; A. Jakubowska, *Zaufanie podstawą współpracy banku i samorządu lokalnego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, t. 403, s. 77-86.

³⁸⁹ L. Poppo, K. Z. Zhou, S. Ryu, *Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future*, “Organization Science” 2008, vol. 19, issue 1, s. 39-55; M. J. Robson, C. S. Katsikeas, D. C. Bello, *Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity*, “Organization Science” 2008, vol. 19, issue 4, s. 647-665; A. Wasiluk, *Zaufanie a współpraca przedsiębiorstw w perspektywie tworzenia powiązań sieciowych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3, s. 30-34.

³⁹⁰ A. Sankowska, *Analiza zaufania w sieciach badawczo-rozwojowych*, PWN, Warszawa 2015, s. 56.

stronami, którą w literaturze wymienia się również jako determinantę zaufania³⁹¹. B. H. Sheppard i D. M. Sherman³⁹² wskazują, że współzależność należy rozumieć jako uzależnienie wyników czy też realizacji celów jednej strony od drugiej. Poza tym uznają oni, że zaufanie jest funkcją współzależności występującej w danej relacji. Współzależność pojawia się wtedy, gdy dany aktor może osiągnąć swoje cele, jeśli inni aktorzy są również zaangażowani w interakcję, jeżeli strony relacji postrzegają, iż są wzajemnie zależne³⁹³. Warto zauważyć, że niektórzy autorzy wyrażają przekonanie, że interakcje pomiędzy podmiotami nie są motywowane pierwotnie ekonomicznymi przesłankami, ale pojawiają się raczej na gruncie relacji interpersonalnych³⁹⁴.

A. Rudzewicz³⁹⁵ twierdzi, że zaufanie organizacyjne jest ogólną oceną tego, na ile dana organizacja troszczy się o pracowników lub inne istotne dla niej grupy, na ile jest szczerą i otwartą, dająca szansę na identyfikację z nią. Nie ulega wątpliwości, że zaufanie zależy od jakości pracy i autorytetu menedżera oraz współdecyduje o jakości zarządzania – głównie o jego skuteczności i efektywności³⁹⁶. Potwierdzają to wyniki badań Fundacji Edelmiana. Wynika z nich, że podstawową determinantą, która decyduje o zaufaniu do organizacji, jest jej naczelne kierownictwo, które powinno charakteryzować się określonymi cechami, wśród których najważniejszą jest uczciwość kadry zarządzającej. W trzech badanych regionach świata to ona została uznana za najistotniejszą. Ważna okazała się być również etyka w działaniu³⁹⁷.

Przyjmuje się, że w życiu osobistym tylko wysokie zaufanie jest punktem wyjścia do budowy bliskości, podczas gdy w życiu zawodowym partnerzy biznesowi zawierają układy nawet przy ograniczonym poziomie zaufania³⁹⁸, jednak sama możli-

³⁹¹ M. Williams, *In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development*, "Academy of Management Review" 2001, vol. 26, issue 3, s. 377-396.

³⁹² B. H. Sheppard, D. M. Sherman, *The grammar of trust: A model and general implications*, "The Academy of Management Review" 1998, vol. 23, issue 3, s. 422-437.

³⁹³ P. S. DeOrtentiis, J. K. Summers, A. P. Ammeter, C. Douglas, G. R. Ferris, *Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust – team effectiveness relationships. An interdependence theory perspective*, "Career Development International" 2013, vol. 18, issue 5, s. 521-543; B. A. de Jong, D. P. Kroon, O. Schilke, *The future of organizational trust research: A content-analysis and synthesis of future research directions*, [w:] P. A. M. van Lange, B. Rockenbach, T. Yamagishi (eds), *Human Cooperation: Trust in Social Dilemmas*, Oxford University Press, New York 2017, s. 173-194.

³⁹⁴ J. M. Hite, W. S. Hesterley, *The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm*, "Strategic Management Journal" 2001, vol. 22, s. 275-286; O. Schilke, L. Huang, *Worthy of swift trust? How brief interpersonal contact affects trust accuracy*, "Journal of Applied Psychology" 2018, vol. 103, issue 11, s. 1181-1197.

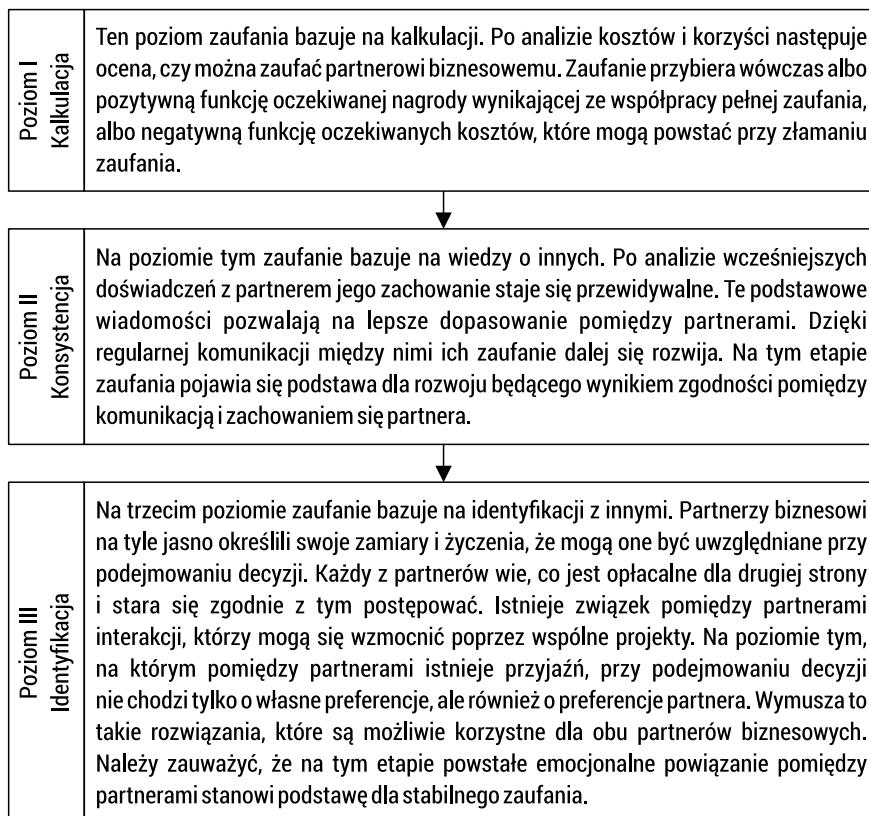
³⁹⁵ A. Rudzewicz, *Zaufanie wewnętrzne i zewnętrzne w przedsiębiorstwie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 255, s. 262.

³⁹⁶ J. A. Anderson, *Trust in Managers: A Study of why Swedish Subordinates Trust their Managers*, "Business Ethics. A European Review" 2005, vol. 14, issue 4, s. 392-404.

³⁹⁷ Edelman Trust Barometr. Annual Global Study 2016, edelman.com/research/2016-edelman-trust-barometr [dostęp: 10.04.2020].

³⁹⁸ J. K. Rempel, J. G. Holmes, M. P. Zanna, *Trust in close relationships*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1985, vol. 49, issue 1, s. 95-112.

wość budowy zaufania jest ograniczona³⁹⁹. D. Shapiro, B. H. Sheppard i L. Charskin identyfikują trzy poziomy rozwoju zaufania w sferze stosunków biznesowych. Są to: poziom kalkulacji, poziom konsystencji i poziom identyfikacji (rys. 4.9).



Rysunek 4.9. Model rozwoju zaufania w sferze stosunków biznesowych

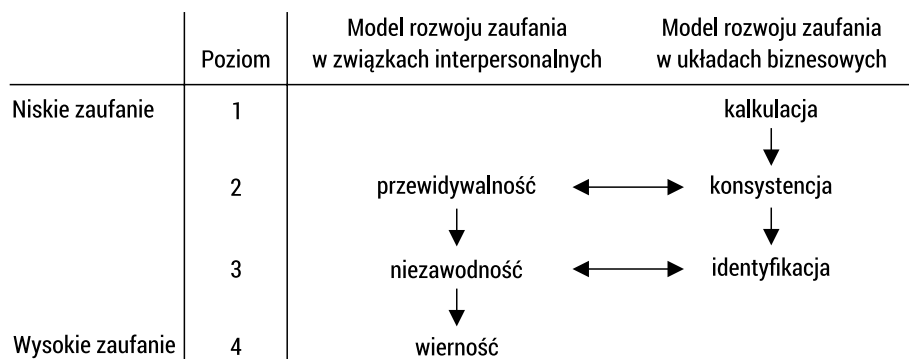
Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. L. Shapiro, B. H. Sheppard, L. Charskin, *Business on handshake...*, dz. cyt.

H.-W. Bierhoff oraz E. Rohmann⁴⁰⁰ dokonali zestawienia modeli rozwoju zaufania w związkach interpersonalnych oraz układach biznesowych (rys. 4.10). Z tego porównania wynika, że ich najważniejsze aspekty pokrywają się ze sobą. Poziom drugi modelu rozwoju zaufania w układach biznesowych odpowiada poziomowi pierwszemu modelu rozwoju zaufania w związkach interpersonalnych. W obu przypadkach

³⁹⁹ D. L. Shapiro, B. H. Sheppard, L. Charskin, *Business on handshake*, "Negotiation Journal" 1992, vol. 8, issue 4, s. 365-377.

⁴⁰⁰ H.-W. Bierhoff, E. Rohmann, *Psychologie des Vertrauens*, [w:] M. Maring (red.), *Vertrauen...*, dz. cyt., s. 71-89.

chodzi o to, że zidentyfikowane są konsystencje zaufania, na podstawach których rozwija się pozytywna interakcja. Poza tym można stwierdzić, że poziom trzeci modelu rozwoju zaufania w układach biznesowych ma wiele wspólnego z poziomem drugim modelu rozwoju zaufania w związkach interpersonalnych. W obu istnieje oczekiwanie, że partnerzy będą sobie nawzajem pomagać w pokonywaniu przeciwności. Tym, co różni oba modele, są górne i dolne poziomy. Podczas gdy model zaufania w układach biznesowych obejmuje poziom niejako wprowadzający, określony jako kalkulacyjny, to w drugim modelu pojawia się na końcu poziom wyższy, określony jako wierność. Prawdopodobnie wynika to z tego, że zaufanie w relacjach biznesowych rozpoczyna się już na niższym poziomie, podczas gdy zaufanie w relacjach interpersonalnych musi najpierw osiągnąć zdecydowanie wyższy poziom.



Rysunek 4.10. Zestawienie modeli rozwoju zaufania w związkach interpersonalnych oraz układach biznesowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H.-W. Bierhoff, E. Rohmann, *Psychologie des Vertrauens...*, dz. cyt., s.79.

Na poziomie kalkulacji wychodzi się z założenia, że można zaufać innemu tylko wtedy, gdy interesy obu stron się zgadzają, ponieważ można oszacować postępowanie drugiej strony, tzn. czy zachowa się ona w sposób racjonalny. Kiedy racjonalna perspektywa drugiej strony prowadzi do przyjęcia, że własne interesy są zgodne, ufa się mu. Jeżeli jednak można stwierdzić, że następuje odchylenie od własnych interesów, człowiek zachowuje się nieufnie. Ten poziom przedstawia minimalistyczny wariant zaufania. Czy w tym przypadku w ogóle można mówić o zaufaniu, jest kwestią indywidualną. Raczej chodzi o opcję zerową, przy której, pod korzystnymi warunkami zewnętrznymi, może zaistnieć współpraca pomiędzy partnerami. Z zupełnym przeciwieństwem mamy do czynienia na poziomie wierności, gdzie chodzi nie tylko o identyfikację z partnerem, ale także gotowość stanięcia w jego obronie, również wtedy, gdy możliwe jest poniesienie strat osobistych. Interesy

partnera będą tak samo reprezentowane, jakby były własnymi interesami, a szczęście partnera będzie cieszyć tak samo jak własne szczęście.

Koszty odzyskania utraconego zaufania znacząco przekraczają korzyści z jego naduzycia. Niejednokrotnie odzyskanie zaufania jest wręcz niemożliwe, ponieważ interakcje zostają zerwane albo też koszty bieżącego monitorowania drugiej strony są zbyt wysokie⁴⁰¹.

Badania prowadzone przez M. E. Schweitzera, J. C. Hersheya oraz E. T. Bradlowa⁴⁰² zaprzeczają stwierdzeniu, że zaufanie jest kruche i trudne do odbudowy. Zasada ta nie obowiązuje jednak, gdy chodzi o odbudowę zaufania, które zostało uszkodzone w wyniku świadomego oszustwa czy też nagannej postawy. W takim wypadku nie da się całkowicie lub nawet częściowo odbudować zaufania.

Mając na uwadze różny stopień celowości podejmowania działań, które prowadzą do zniszczenia lub znacznego ograniczenia zaufania, wyróżnić można także odmienne drogi prowadzące do jego odbudowy. Do działań wspomagających ten proces zaliczyć można w szczególności: przeprosiny, zadośćuczynienie, skruchę czy też wynegocjowanie nowych wartości zgodnych z normami i wartościami partnerów (rys. 4.11). Skuteczność poszczególnych inicjatyw jest uzależniona zarówno od historii stosunków pomiędzy ofiarą i sprawcą, jak i od rzeczywistej dobrej woli obu stron i „ciężaru” oszustwa.

Przy oszustwie egoistycznym naruszony zostaje zarówno wymiar życzliwości, jak i integralność obu stron. Aby odbudować zdolność do zaufania, musi być najpierw odbudowane, ewentualnie stworzone od nowa, postrzeganie życzliwości i integralności. Dodatkowo zaleca się również przeprosiny, wynagrodzenie krzywd i skruchę, co ma odbudować życzliwość. Integralność może być odzyskana, kiedy sprawca dotrzyma swoich obietnic zadośćuczynienia, to samo dotyczy również skruchy, przy czym musi to być dodatkowo wspomagane godnym zaufania postępowaniem.

Przy oszustwie ideologicznym również zostaje zmniejszone postrzeganie życzliwości. Możliwe jest także naruszenie integralności, jeśli postępowanie sprawcy, lub też jego wynik, nie jest zgodne z celami i wartościami ofiary. W tym przypadku, obok zadośćuczynienia i skruchy, zaleca się również ponowne negocjacje wartości, które mają pomóc w ustaleniu na nowo poziomu zgodności pomiędzy normami i wartościami partnerów.

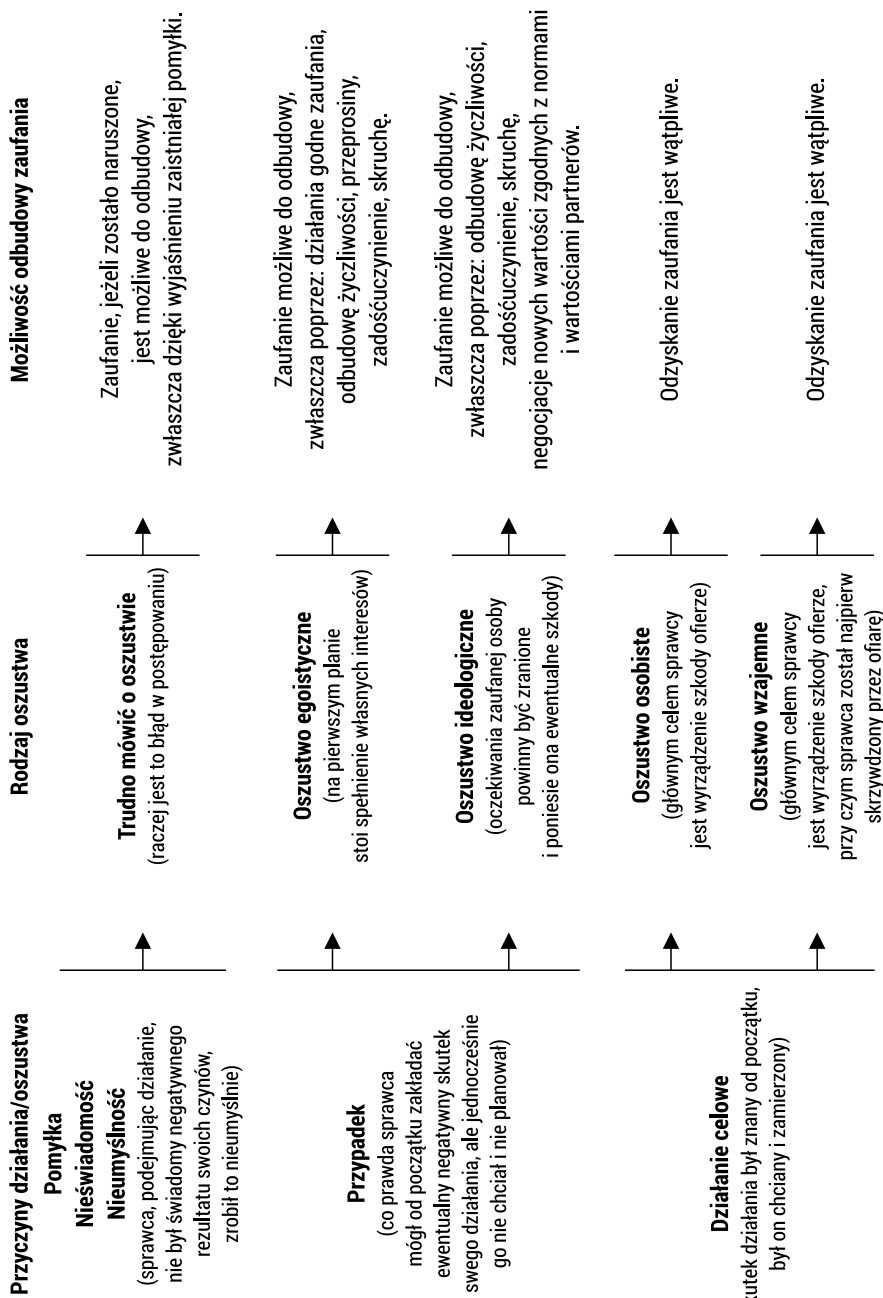
Wątpliwe jest natomiast odzyskanie zaufania po oszustwie osobistym. Jest mocno prawdopodobne, że zaufanie interpersonalne nie będzie możliwe do odbudowy, ponieważ ofiara ciągle będzie wątpiła w dobre intencje sprawcy.

E. Engler⁴⁰³ zauważa, że im silniejsze jest powiązanie wynikające z przyzwyczajenia do określonego obiektu, tym większa jest „zaliczka” na poczet zaufania i tym wyraźniejsza gotowość do przebaczenia rozczarowań.

⁴⁰¹ P. H. Kim, K. T. Dirks, C. D. Cooper, *The repair of Trust: A Dynamic Bilateral and Multilevel Conceptualization*, "Academy of Management Review" 2009, vol. 34, issue 3, s. 401-422.

⁴⁰² M. E. Schweitzer, J. C. Hershey, E. T. Bradlow, *Promises and Lies: Restoring violated trust*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2006, vol. 101, issue 1, s. 1-19.

⁴⁰³ E. Engler, *Lüge als Prinzip. Aufrichtigkeit im Kapitalismus*, Aufbau, Berlin 2009, s. 35.



Rysunek 4.11. Rodzaj oszustwa a możliwość odbudowy zaufania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Petermann, *Psychologie des Vertrauens*, Hogrefe, Göttingen 2013, s. 80-81.

4.4. Podsumowanie

Przegląd definicji zaufania uprawnia autorki do zinterpretowania tego pojęcia jako: **przekonanie ufającego, że obdarzony nim nie zawiedzie go, nie podejmie świadomych działań mogących go skrzywdzić lub mu zaszkodzić**. Jednocześnie należy podkreślić, że autorki są świadome faktu, że zaproponowana definicja pojęcia nie tyle jest najlepszą z zaprezentowanych interpretacji, ile może stanowić jedną z wielu propozycji wyjaśniających to zjawisko.

Zaprezentowane klasyfikacje zaufania wskazują zarówno na różnorodność, jak i podobieństwo podejść, skłaniają też do tworzenia własnych opisów, w tym również łączących kryteria proponowane przez innych autorów. Wydaje się, że takie podejście jest bardziej wskazane niż poszukiwanie idealnej typologii, która spełniałaby warunek zarówno kompletności, jak i jednoznaczności zaliczenia do konkretnego kryterium.

Zaufanie ma zarówno swoje „jasne”, jak i „ciemne” strony. Należy o tym pamiętać, budując zaufanie zarówno wewnątrz-, jak i międzyorganizacyjne. Współcześnie zarządzanie zaufaniem traktowane jest jako zasób strategiczny. Jego obecność może być źródłem przewagi konkurencyjnej, dlatego też niezmiernie istotna jest nie tylko jego inicjacja, ale i odpowiednie nim zarządzanie. Zarówno brak zaufania, jak i koszty jego odzyskania mogą być bardzo dotkliwe. Dobrze zaplanowany i rozwinięty program budowy zaufania w organizacji powinien uwzględniać kluczowe kwestie, które należy dokładnie przeanalizować i przeprojektować pod kątem ich wpływu na zaufanie. Należy pamiętać również o tym, że odzyskanie zaufania jest niejednokrotnie wręcz niemożliwe, ponieważ interakcje zostają ostatecznie zerwane, albo też koszty bieżącego monitorowania drugiej strony stają się zbyt wysokie. Mając na uwadze różny stopień celowości podejmowanych działań, które prowadzą do zniszczenia lub znacznego ograniczenia zaufania, wyróżnić można odmienne drogi prowadzące do jego odbudowy.

Zakończenie

Umiejętnie zbudowana sieć pozytywnych relacji jest jednym z niezbędnych czynników funkcjonowania organizacji, czego liczne przykłady można znaleźć zarówno w analizach dotyczących relacji wewnątrzorganizacyjnych (Zarządzanie Relacjami z Pracownikami), jak i pomiędzy podmiotami otoczenia. Zbudowanie i utrzymanie długotrwałych relacji na poziomie organizacji przyczynia się do zwiększenia korzyści ekonomicznych, a na poziomie pracowników dodatkowo dostarcza korzyści psychologicznych.

Relacje oparte na emocjonalnym zaangażowaniu, przywiązaniu i, przede wszystkim, zaufaniu mają olbrzymie znaczenie. Współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznym i skomplikowanym otoczeniu biznesowym, dlatego też zaufanie jest czynnikiem warunkującym ich efektywne zarządzanie. Z prezentowanych analiz wynika, że ma ono znaczący wpływ na stosunki międzyludzkie, tak w powiązaniach międzyorganizacyjnych, wewnątrzorganizacyjnych, jak i w życiu osobistym. Stanowi więc podstawę funkcjonowania systemów społecznych i ekonomicznych. Wewnątrz organizacji zaufanie odgrywa rolę w relacjach pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi. Wzajemne zaufanie ma szczególne znaczenie w pracy zespołowej. Sprzyja ono innowacyjności i zaangażowaniu się pracowników w wykonywanie powierzonych im obowiązków. Zaufanie pracowników do pracodawcy wpływa korzystnie na ich emocjonalny związek z organizacją, a tym samym na jej sukces. O ile w biznesie układy mogą być zawierane nawet przy ograniczonym poziomie zaufania, to w życiu osobistym poziom zaufania musi być wysoki. Zarządzanie relacjami wewnątrzorganizacyjnymi nie jest łatwe – każdy członek organizacji charakteryzuje się indywidualnym zestawem cech, poziomem relacyjności i zaufania. Dlatego też, w kształtowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych, które w znacznym stopniu przekładają się na relacje zewnętrzne, tak duże znaczenie ma osoba przywódcy – jego zaangażowanie, ale także wykreowana polityka motywacyjna i komunikacyjna oraz przyjęte normy kulturowe.

Sieciowość współczesnej gospodarki jest obecnie postrzegana jako jedna z najważniejszych jej właściwości. Wiedza o sieciach jest zatem niezbędna do zrozumienia zarówno zjawisk gospodarczych, jak i społecznych, w każdej skali. Sieć jest obecnie sposobem konkurowania, co przejawia się w obiegowym stwierdzeniu, że konkurują nie przedsiębiorstwa, ale ich sieci⁴⁰⁴. Zrozumienie mechanizmów

⁴⁰⁴ M. Ciesielski (red.), *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa 2018.

ich funkcjonowania staje się niezbędne do podejmowania działań o charakterze strategicznym, mogącym warunkować przewagę konkurencyjną tworzących ją podmiotów.

Podsumowując prezentowane w niniejszej publikacji treści, należy podkreślić, że umiejętność nawiązywania relacji z innymi podmiotami jest we współczesnym świecie zasobem strategicznym wszystkich graczy rynkowych, a zaufanie pomiędzy aktorami sieci, zarówno wewnątrz-, jak i międzyorganizacyjnych, sprzyja budowaniu partnerskich relacji pomiędzy nimi, choć nie przesądza o ich nawiązaniu. Natomiast budowanie i rozwijanie relacji pomiędzy pracownikami a organizacją ma kluczowe znaczenie zarówno z punktu widzenia organizacji, przyczyniając się do prawidłowego wykonania celów i zadań, jak i pracownika, zaspokajając jego potrzeby społeczne i emocjonalne.

Prezentowana publikacja nie rozwiązuje wszystkich cząstkowych zagadnień zarządzania relacjami, które mogą stanowić przedmiot dalszych badań. Przeprowadzona analiza uprawnia do wyodrębnienia przede wszystkim luk empirycznych wynikających z fragmentaryczności realizowanych dotychczas badań. Do wyzwań stojących przed współczesnymi badaniami nad sieciami zaliczyć należy przede wszystkim studia naukowe nad zasobami sieciowymi będącymi istotnym katalizatorem przyspieszającym zawiązywanie nowych sojuszy oraz utrzymywanie starych. Ponadto, mając na uwadze olbrzymie przemiany we wszystkich sferach makrootoczenia oraz relacji pomiędzy podmiotami mikrootoczenia, których jesteśmy świadkami w ostatnich miesiącach, należy podjąć próbę zarówno redefinicji zjawisk występujących w sieciach wewnątrz- i międzyorganizacyjnych, jak i ich oddziaływania na te struktury jako całość oraz w odniesieniu do poszczególnych aktorów. W obrębie relacji międzyorganizacyjnych na szczególną uwagę zasługuje przeprowadzenie pogłębionych badań dotyczących relacji przedsiębiorstw z innymi uczestnikami poczwórnej helisy, natomiast w obrębie relacji wewnątrzorganizacyjnych autorki zwracają uwagę na potrzebę badań kompleksowych, ukazujących determinanty zarządzania relacjami wewnątrz organizacji.

BIBLIOGRAFIA

1. Adair J., *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Studio Emka, Warszawa 2000.
2. Adair J., *Motywacja. W jaki sposób wydobywać z innych to, co najcenniejsze*, Studio Emka, Warszawa 2000.
3. Adamik A., *Przesuwanie granic wiedzy w organizacji poprzez kontekst partnerstwa*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 71-81.
4. Adams J. S., *Inequity in social exchange*, [w:] L. Berkovitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. II, Academic Press, New York 1965, s. 287-299.
5. Adler P. S., *Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism*, "Organization Science" 2001, vol. 12, issue 2, s. 215-234.
6. Aerts G., Haezendonck E., *Development and application of an inter-organizational PPP knowledge transfer effectiveness model for knowledge sourced in public sector organizations*, "American Journal of Industrial and Business Management" 2017, vol. 7, issue 5, s. 671-710.
7. Afonso O., Monteiro S., Thompson M. J. R., *A growth model for the quadruple helix*, "Journal of Business Economics and Management" 2012, vol. 13, issue 5, s. 849-865.
8. Akoorie M. E. M., *A challenge to Marshallian orthodoxy on industrial clustering*, "Journal of Management History" 2011, vol. 17, issue 4, s. 451-470.
9. Alajoutsijärvi K., Möller K., Rosenbröijer C. J., *Relevance of focal nets in understanding the dynamics of business relationships*, "Journal of Business-to-Business Marketing" 1999, vol. 6, issue 3, s. 3-35.
10. Albach H., *Vertrauen in der ökonomischen Theorie*, "Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft" 1980, Bd. 136, s. 2-11.
11. Aldag R. J., Stearns T. M., *Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1987.
12. Alesina A., La Ferarra E., *The determinants of trust*, National Bureau of Economic Research, "Working Paper" 2000, no. 7621, <https://www.nber.org/papers/w7621.pdf> [dostęp: 13.11.2019].
13. Aluchna M., *Kooperacja w grupach kapitałowych*, [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M. K. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 160-194.

14. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2011.
15. Anderson J. A., *Trust in Managers: A Study of why Swedish Subordinates Trust their Managers*, "Business Ethics. A European Review" 2005, vol. 14, issue 4, s. 392-404.
16. Anderson J. C., Narus J. A., *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*, "Journal of Marketing" 1990, vol. 54, issue 1, s. 42-58.
17. Anfang P., Urban D., *"Vertrauen" – soziologisch betrachtet. Ein Beitrag zur Analyse binärer Interaktionssysteme*, "Schriftenreihe des Instituts für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart" 1994, Nr. 1.
18. Antoszkiewicz J. D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie: skuteczne zarządzanie firmą*, Poltex, Warszawa 2010.
19. Argenti P. A., *Corporate communication as a discipline*, "Management Communication Quarterly" 1996, vol. 10, issue 1, s. 73-97.
20. Avery G. C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2000.
21. Banachowicz E., Nowak J., Starkowski M. T., *Franchising czyli klucz do przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
22. Barber B., *The logic and limits of trust*, Rutgers University Press, New Brunswick 1983.
23. Barney J. B., Hansen M. H., *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, "Strategic Management Journal" 1994, vol. 15, issue S1, s. 175-190.
24. Bauer T., Ergoden B., *The Oxford Handbook of Keader-Memeber Exchange*, Oxford University Press, New York 2015.
25. Bąk-Grabowska D., Grzesik K., Jagoda A., *Więzi personalne i umiejscowienie funkcji personalnej w układach organizacyjnych grup kapitałowych – rozważania teoretyczno-empiryczne*, „Management Forum” 2015, vol. 3, no. 3, s. 3-12.
26. Belcourt M., *Outsourcing – The benefits and the risks*, "Human Resource Management Review" 2006, vol. 16, issue 2, s. 269-279.
27. Belderbos R., Carree M., Lokshin B., *Cooperative R&D and firm performance*, "Research Policy" 2004, vol. 33, issue 10, s. 1477-1492.
28. Bennis W., Nanus B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York 1985.
29. Bierhoff H.-W., Rohmann E., *Psychologie des Vertrauens*, [w:] M. Maring (ed.), *Vertrauen – zwischensozialem Kitt Und der Senkung von Transaktionskosten*, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe 2010, s. 71-89.
30. Biesok G., Wyród-Wróbel J., *Zaufanie*, [w:] G. Biesok, J. Wyród-Wróbel (red.), *Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 11-36.
31. Bilińska-Reformat K. (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.

32. Blomqvist K., *The many faces of trust*, "Scandinavian Journal of Management" 1997, vol. 13, issue 3, s. 271-286.
33. Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 317-353.
34. Borkowska S., *ZZL a innowacyjność organizacji biznesowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 2(67), s. 9-30.
35. Borkowska S., *ZZL dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] Borkowska S. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 38-63.
36. Borowiec A., *Partnerstwo publiczno-prywatne: zagrożenia i bariery stosowania w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 75, s. 67-78.
37. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
38. Braun S., *Gemeinschaftsbeziehungen, Vertrauen Und Reziprozitätsnormen*, [w:] M. Maring (ed.), *Vertrauen – zwischensozialem Kitt Und der Senkung von Transaktionskosten*, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe 2010, s. 223-238.
39. Broniewska M. J., *Spółeczna odpowiedzialność i zaufanie podstawą strategicznej współpracy międzysektorowej*, "Management and Business Administration. Central Europe" 2013, vol. 21, issue 1, s. 71-84.
40. Brotherton P. N., Preece P. F. W., *Science Process Skills: Their Nature and Interrelationships*, "Research in Science & Technological Education" 1995, vol. 13, issue 1, s. 5-11.
41. Bryson J., Wood P., Keeble D., *Business networks, small firm flexibility and regional development in UK business services*, "Entrepreneurship & Regional Development" 1993, vol. 5, issue 3, s. 265-278.
42. Brzozowska K., *Partnerstwo publiczno-prywatne. Przesłanki, możliwości, bariery*, CeDeWu, Warszawa 2006.
43. Bugdol M., *Wymiary i problem zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, WUJ, Kraków 2010.
44. Burla S., Alioth A., Frei F., Muller W. R., *Die Erfindung von Führung: Vom Mythos dre Machbarkeit in der Führungsausbildung*, vdf Verlag der Fachvereine an den schweizerischen Hochschulen und Techniken, Zurich 1994.
45. Burt R. S., Knez M., *Kinds of third-party effects on trust*, "Rationality and Society" 1995, vol. 7, issue 3, s. 255-292.
46. Buvik Pettersen M., Rolfsen M., *Prior ties and trust development in project teams – A case study from the construction industry*, "International Journal of Project Management" 2015, vol. 33, issue 7, s. 1484-1494.
47. Caiazza R., *Governance and network: cross-national differences*, "Management Decision" 2019, vol. 57, issue 10, s. 2621-2629.

48. Camagni R., *Territorial capital and regional development*, [w:] R. Capello, P. Nijkamp (eds), *Handbook of Regional growth and development theories*, Massachusetts, Northampton, USA, 2009.
49. Capello R., Faggian A., *Collective learning and relational capital in local innovation processes*, "Regional Studies" 2005, vol. 39, issue 1, s. 75-80.
50. Carayannis E., Grigoroudis E., *Quadruple Innovation Helix and Smart Specialization: Knowledge Production and National Competitiveness*, "Foresight and STI Governance" 2016, vol. 10, issue 1, s. 31-42.
51. Carayannis E. G., Barth T. D., Campbell D. F., *The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation*, "Journal of Innovation and Entrepreneurship" 2012, vol. 2.
52. Carter D., Gray D., *Relational competence, internal market orientation and employee performance*, "The Marketing Review" 2007, vol. 7, issue 4.
53. Castells M., *Społeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2010.
54. Castells M., *The Rise of the Network society*, 2nd edition, Blackwell Publishing, Oxford 2000.
55. Chaubey D. S., Mishra N., Dimmri R. P., *Analysis of Employee relationship management and its impact on job satisfaction*, "International Refereed Research Journal" 2017, vol. 8, issue 2(10), s. 1-12.
56. Chądzyński M., *Outsourcing – rola i perspektywy rozwoju*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Polityka ekonomiczna” 2011, nr 166, s. 107-119.
57. Cheda J., *Partnerstwo publiczno-prywatne w prawie Unii Europejskiej i w prawie polskim*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2013, nr 1(16), s. 39-51.
58. Chen Y., Lin T.-P., Yen D. C., *How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust*, "Information & Management" 2014, vol. 51, issue 5, s. 568-578.
59. Chetty S. K., Wilson H. I. M., *Collaborating with competitors to acquire resources*, "International Business Review" 2003, vol. 12, issue 1, s. 61-81.
60. Chick S. E., Huchzermeier A., Netessine S., *Europejskie fabryki rozwiązań*, „Harvard Business Review Polska” 2014, lipiec-sierpień, s. 136-143.
61. Child J., Faulkner D., *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998.
62. Child J., Faulkner D., Tallman S., *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 2005.
63. Chluska J., Sikora E., *Partnerstwo publiczno-prywatne – szanse czy ryzyko?*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 369, s. 29-39.
64. Chłodnicki M., *Przez jakość do lojalności klientów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004.

65. Chojnacki W., Balasiewicz A., *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
66. Chorób R., *Współpraca podmiotów jako jedna z determinant ekspansji inicjatyw klastrowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, nr 3, s. 27-38.
67. Ciesielski M. (red.), *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa 2018.
68. Ciszewska-Milinarič M., Milinarič F., Oblój K., *Zdolność relacyjna, kompetencje organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich*, „Master of Business Administration” 2011, vol. 4, s. 23-36.
69. Coleman J. S., *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge–Massachusetts–London 1990.
70. Collis D. J., Montgomery C. A., *Corporate strategy: resources and the scope of the firm*, Irvin, McGraw-Hill, London 1997.
71. Colovic, A., Lamotte, O., *The role of formal industry clusters in the internationalization of new ventures*, “European Business Review” 2014, vol. 26, issue 5, s. 449-470.
72. Compañó R., Pascu C., Bianchi A., Burgelman J.-C. (eds), *The Future of the Information Society in Europe: Contributions to the Debate. Technical Report EUR 22353 EN*, European Commission, Institute for Prospective Technological Studies, Luxembourg 2006.
73. Contractor F. J., Lorange P., *Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures*, [w:] F. J. Contractor, P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships Between Firms*, Lexington Books, New York 1988, s. 3-28.
74. Cornelissen J. P., *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, Sage, London 2004.
75. Cropper S., Ebers M., Huxham C., Ring P. S. (eds), *The Oxford handbook of inter-organizational relations*, Oxford University Press, New York 2008.
76. Crotts J. C., Turner G. B., *Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade*, “International Journal of Contemporary Hospitality Management” 1999, vol. 11, issue 2-3, s. 116-123.
77. Cutlip S. M., Center A. H., Broom G. M., *Effective public relations*, 9th edition, Pearson Prentice Hal, Upper Saddle River 2006.
78. Cygler J., *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 147-160.
79. Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE Katowice, Katowice 2007.
80. Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 10-13.

81. Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5, s. 5-8.
82. Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 3-6.
83. Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
84. Czakon W., *Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Mirwal-Art, Wałbrzych 2006.
85. Czamański S., Ablas L. A. de Q., *Identification of industrial clusters and complexes: a comparison of methods and findings*, “Urban Studies” 1979, vol. 16, no. 1, s. 61-80.
86. Czamański S., *Study of Clusters of Industries*, Dalhousie University, Institute of Public Affairs, Halifax 1974.
87. Dagnino G. B., Levanti G., Mina A., Picone P. M., *Interorganizational network and innovation: a bibliometric study and proposed research agenda*, “Journal of Business & Industrial Marketing” 2015, issue 3-4, s. 354-377.
88. Danielak W., *Czynniki kształtujące kapitał relacyjny w mikro i małym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Ekonomiczne Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług nr 50” 2010, nr 585, s. 119-128.
89. Danielak W., *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
90. Dansereau F., Graen G., Haga W., *A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: a Longitudinal Investigation of the Role Making Process*, “Organizational Behavior and Human Performance” 1975, vol. 13, s. 46-78.
91. Dansereau F., Graen G., Haga W., *A vertical dyad linkage approach to leadership*, “Organizational Behavior and Human Performance” 1975, vol. 13, s. 46-78.
92. Das T. K., Rahman N., *Determinants of partner opportunism in strategic alliances: A conceptual Framework*, “Journal of Business and Psychology” 2010, vol. 25, issue 1, s. 55-74.
93. Das T. K., Rahman N., *Opportunism dynamics in strategic alliances*, [w:] F. J. Contractor, P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in Alliances*, Emerald 2009, s. 89-118.
94. Das T. K., Teng B.-S., *Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective*, “Academy of Management Review” 2002, vol. 27, issue 3, s. 445-456.
95. De Jong B. A., Kroon D. P., Schilke O., *The future of organizational trust research: A content-analysis and synthesis of future research directions*, [w:] P. A. M. van Lange, B. Rockenbach, T. Yamagishi (eds), *Human Cooperation: Trust in Social Dilemmas*, Oxford University Press, New York 2017, s. 173-194.

96. De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
97. Dent G., *Lawyers and trust in business alliances*, "Faculty Publications" 2002, vol. 254, s. 45-82.
98. DeOrtentiis P. S., Summers J. K., Ammeter A. P., Douglas C., Ferris G. R., *Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust – team effectiveness relationships. An interdependence theory perspective*, "Career Development International" 2013, vol. 18, issue 5, s. 521-543.
99. DePersis D. S., DePersis M. C., *Associaton between Leaders' and Followers' Ethical Judgment*, "Human Resource Management" 2011, vol. 6.
100. Dereń A. M., Malara Z., Skonieczny J., *Władza, wiedza, współdziałanie i współzawodnictwo jako idee tworzenia sieci organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 8, s. 22-27.
101. Dereń A. M., Skonieczny J., *Rola władzy w organizacji sieciowej*, „Zarządzanie Publiczne” 2018, nr 4, s. 481-493.
102. Długosz J., *Analiza formalnego wymiaru relacji*, [w:] M. Ciesielski (red.), *Sieci logistyczne*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002.
103. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2004.
104. Domański R., Marciniak A., *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, „Studia. Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju” 2003, t. 113, s. 3-173.
105. Drucker P. F., *Managing in a time of great change*, Butterwort-Heinemann, Oxford 1995.
106. Drzewiecki J., *Outsourcing jako narzędzie modyfikacji modelu biznesu*, „Marketing i Rynek” 2014, t. XXI, nr 5, s. 317-324.
107. Duchon D., Green S. G., Tabor T. D., *Vertical Dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences*, "Journal of Applied Psychology" 1986, vol. 71, issue 1, s. 56-60.
108. Dulebohn J. K., Bommer W. H., Liden R. C., Brouer R. L., Ferris G. R., *A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With the Eye Toward the Future*, "Journal of Management" 2012, vol. 36, issue 6, s. 1715-1759.
109. Dunn J., *Trust and political agency*, [w:] D. Gambetta (ed.), *Trust – Making and Breaking Relationships*, Basil Blackwell, Oxford 1988, s. 73-94.
110. Dwyer E. R., Sejo O., *Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels*, "Journal of Marketing Research" 1987, vol. 24, issue 4, s. 347-358.
111. Dwyer F., Schurr P. H., Oh S., *Developing buyer-seller relationships*, "The Journal of Marketing" 1987, vol. 51, issue 2, s. 11-27.
112. Dyer J. H., Singh H., *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, "Academy of Management Review" 1998, vol. 23, issue 4, s. 660-679.

113. Dyer J. H., *Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry*, "Strategic Management Journal" 1996, vol. 17, issue 4, s. 271-291.
114. Dzierżęga T., *Grupa kapitałowa jako sposób zwiększenia potencjału strategicznego przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 819, s. 45-58.
115. Dzewianowska K., *Relacje i lojalność klientów marketingu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.
116. Easton G., *Industrial networks: a review*, [w:] B. Axelsson, G. Easton (eds), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992, s. 10-27.
117. *Edelman Trust Barometr. Annual Global Study 2016*, edelman.com/research/2016-edelman-trust-barometr [dostęp: 10.04.2020].
118. Edvinsson L., Malone M. S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
119. Eiriz V., Wilson D., *Research in Relationship Marketing: Antecedents, Traditions and Integration*, "European Journal of Marketing" 2006, vol. 4, issue 4, s. 275-291.
120. Ejdys J., *Determinanty zaufania do technologii*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 12, s. 20-27.
121. Ejdys J., *Zaufanie do technologii w e-administracji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2018.
122. Engler E., *Lügeals Prinzip. Aufrichtigkeit im Kapitalismus*, Aufbau, Berlin 2009.
123. Falencikowski T., *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, TNOiK, Toruń 2008.
124. Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo Astrum, Warszawa 2003.
125. Florence C., Karine G., François S., *Open innovation processes within clusters – the role of tertius iugens*, "Management Decision" 2013, vol. 51, issue 8, s. 1701-1715.
126. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
127. Ford D., Gadde L., Hakansson H., Snehota I. (eds), *Managing Business Relationships*, Wiley & Sons, England 2003.
128. Ford D., Håkansson H., Johanson J., *How do companies interact?*, "Industrial Marketing and Purchasing" 1986, vol. 1, issue 1, s. 26-41.
129. Ford D., *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*, "European Journal of Marketing" 1980, vol. 44, issue 15, s. 339-354.
130. Forman J., Argenti P. A., *How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study*, "Corporate Reputation Review" 2005, vol. 8, issue 3, s. 245-264.
131. Friman M., Gärling T., Millett B., Mattsson J., Johnston R., *An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment-Trust theory*, "Industrial Marketing Management" 2002, vol. 31, issue 5, s. 403-409.

132. Frost T., Stimpson D. V., Maughan M. R. C., *Some Correlates of Trust*, "The Journal of Psychology" 1978, vol. 99, s. 103-108.
133. Fukuyama F., *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York 1995.
134. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
135. Gajdek G., *Motywowanie jako element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015.
136. Galford R., Drapeau A. S., *The enemies of trust?*, "Harvard Business Review" 2003, vol. 81, issue 2, s. 88-95.
137. Gambetta D., *Can we Trust Trust?*, [w:] D. Gambetta (ed.), *Trust. Making and Breaking Cooperative Relation*, Basil Blackwell, Oxford–Cambridge 1988, s. 216-237.
138. Gambetta D., *The Sicilian Mafia*, Cambridge Mass, Oxford 1993.
139. Gergen K. J., *Social Psychology as Social Construction: The Emerging Vision*, [w:] C. McGarty, A. Haslm (eds), *The Message of Social Psychology: Perspectives on Mind in Society*, Blackwell, Oxford 1997.
140. Gerstner Ch. R., Day D. V., *Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlaates and Construct issues*, "Journal of Applied Psychology" 1997, vol. 82, issue 6, s. 827-844.
141. Gesteland R. R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2002.
142. Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
143. Gilbert D. U., *Entwicklungslinien der ökonomischen Vertrauensforschung*, [w:] M. Maring (ed.), *Vertrauen – zwischensozialem Kitt Und der Senkung von Transaktionskosten*, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe 2010, s. 169-197.
144. Gillenson M. L., Sanders, T. C., *Employee relationship management: Applying the concept of personalization to U.S. Navy sailors*, "Information Systems Research" 2005, vol. 22, issue 1, s. 45-50.
145. Glińska-Neweś A., *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017.
146. Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Warszawa–Kraków 1999.
147. Goffee R., Jones G., *Dlaczego ktoś miałby Cię uważać za swojego przywódcę?*, Onepress Helion, Gliwice 2006.
148. Good D., *Individuals, interpersonal relations and trust*, [w:] D. Gambetta (ed.), *Trust – Making and Breaking Relationships*, Basil Blackwell, Oxford 1988, s. 31-48.
149. Grabiec O., *Formy koncentracji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2010, nr 2, s. 57-65.

150. Gracel J., Makowiec M., *Kluczowe kompetencje menedżera w dobie czwartej rewolucji przemysłowej – Przemysłu 4.0*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie XXIV” nr 4, s. 105-129.
151. Graen G, Cashman J. F., *A Role-making Model of Leadership in Formal Organizations: A Development Approach*, [w:] J. G. Hunt, L. Larson (eds), *Leadership Frontiers*, Kent State University, Kent 1975, s. 143-165.
152. Graen G, Cashman J. F., *A Role-making Model of Leadership in Formal Organizations: A Development Approach*, [w:] J. G. Hunt, L. Larson (eds), *Leadership Frontiers*, Kent State University, Kent 1975, s. 143-165.
153. Graen G., Uhl-Bien M., *Relationship – based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective*, “Leadership Quarterly” 1995, vol. 6, issue 2, s. 219-247.
154. Gros U., *Organizacyjne aspekty zachowań ludzi w procesach pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 1994.
155. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
156. Gruning J. E., Hunt T., *Managing Public Relations*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, New York 1984.
157. Grześ A., *Outsourcing w kształtowaniu zatrudnienia oraz kosztów i produktywności pracy w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2017.
158. Gulati B., *Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis*, “Administrative Science Quarterly” 1995, vol. 40, s. 619-652.
159. Gulati R., *Alliances and networks*, “Strategic Management Journal” 1998, vol. 19, issue 4, s. 293-317.
160. Gulati R., Nohria N., Zaheer A., *Strategic networks*, “Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, issue 3, s. 203-215.
161. Gummesson E., *Mega and Nano-Relationships in Relationships Marketing*, “Irish Marketing Review” 1996, vol. 6.
162. Håkansson H., Ford D., *How should companies interact in business networks?*, “Journal of Business Research” 2002, vol. 55, issue 2, s. 133-139.
163. Håkansson H., Johanson J., *A model of industrial networks*, [w:] B. Axelsson, G. Easton (eds), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London 1992.
164. Hall C. S., Lindzey G., *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1990.
165. Halvey J. K., Melby B. M., *Business Process Outsourcing: Process, Strategies and Contracts*, John Wiley & Sons, New York 2007.
166. Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutro. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.

167. Hardin R., *Zaufanie, Sic!*, Warszawa 2009.
168. Harrison D. McK., Cummings L. L., Chervany N. L., *Initial trust formation in new organizational relationships*, "Academy of Management Review" 1998, vol. 23, issue 3, s. 473-490.
169. Hartmann M., *Die Komplexität des Vertrauens* [w:] M. Maring (ed.), *Vertrauen – zwischensozialem Kitt Und der Senkung von Transaktionskosten*, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe 2010, s. 15-25.
170. Hatch M. J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
171. Hausner J. (red.), *Raport o partnerstwie publiczno-prywatnym w Polsce*, Wydawnictwo Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, Warszawa 2013.
172. Herzberg L., *On the attitude of trust*, "Inquiry" 1988, vol. 31, s. 307-322.
173. Hite J. M., Hesterley W. S., *The evolution of firm networks: from emergence to early grow of the firm*, "Strategic Management Journal" 2001, vol. 22, s. 275-286.
174. Hobbes T., *Human nature in the moral and political works of Thomas Hobbes of Malmesbury*, London 1750.
175. Hodge G. A., Greve C., Boardman A. E., *Introduction: PPP phenomenon and its evaluation*, [w:] G. A. Hodge, C. Greve, A. E. Boardman (eds), *International handbook on public-private partnerships*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010, s. 1-3.
176. Hofstede G., *Cultural Constrains in Management Theories*, "Academy of Management Executive" 1993, vol. 7, issue 1, s. 8-21.
177. Hofstede G., Hofstede G. J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
178. *Holding*, Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Holding> [dostęp: 27.12.2019].
179. Holt D. H., *Management, Principles and Practices*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1990.
180. Hosmer L. T., *Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, issue 2, s. 379-404.
181. Hsu B.-X., Chen Y.-M., *Industrial policy, social capital, human capital, and firm-level competitive advantage*, "International Entrepreneurship and Management Journal" 2019, vol. 15, issue 3, s. 883-903.
182. Hudson W. J., *Intellectual Capital, How to build it, enhance it, use it*, JohnWiley & Sons Publishing, Toronto 1993.
183. *Inżynierowie przemysłu 4.0 (Nie)gotowi do zmian*, Astor Publishing, Kraków 2017.
184. Jachowicz A., *Partnerstwo publiczno-prywatne narzędziem efektywnej realizacji zadań publicznych*, Difin, Warszawa 2015.
185. Jagoda H., Haus B., *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995.
186. Jakubowska A., *Zaufanie podstawą współpracy banku i samorządu lokalnego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, t. 403, s. 77-86.

187. Janiuk I., *Grupy kapitałowe w procesie koncentracji przetwórstwa mięsnego w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 2, s. 83-102.
188. Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
189. Jarillo J. C., *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1993.
190. Jasiński B., *Alianse strategiczne*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 159-170.
191. Jasiński B., *Klasyfikacje sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
192. Jasiński B., *Sieci holdingowe*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 171-178.
193. Jeewon Ch., Schilpzand P., Mayer R. C., *Trust in Organizations: Novel Directions and New Frontiers*, “Academy of Management Annual Meeting Proceedings” 2016, vol. 2016, issue 1, s. 1.
194. Johanson J., Mattsson L.-G., *Internationalisation in Industrial Systems: a Network Approach Compared with a Transaction Cost Approach*, “International Studies of Management Organisation” 1987, vol. 17, issue 1.
195. Johnsen T. E., Johnsen R. E., Lamming R. C., *Supply relationship evaluation. The relationships assessment proces (RAP) and beyond*, “European Management Journal” 2008, vol. 26, issue 4.
196. Jurczak M., *Różne rozumienie outsourcingu*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 2.
197. Kadefors A., *Trust in project relationships – inside the black box*, “International Journal of Project Management” 2004, vol. 22, s. 175-182.
198. Kale P., Singh H., Perlmutter H., *Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital*, “Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, issue 3, s. 217-237.
199. Kalla H., *Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective*, “Corporate Communications: An International Journal” 2005, vol. 10, issue 4, s. 302-314.
200. Kania A., *Rola klastrów innowacyjnych w budowaniu konkurencyjności regionu na przykładzie kraju związkowego Badenia-Wirtembergia oraz województwa wielkopolskiego*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2017, [http://www.wbc.poznan.pl/Content/421921 /Kania_Aleksandra-rozprawa_doktorska.pdf](http://www.wbc.poznan.pl/Content/421921/Kania_Aleksandra-rozprawa_doktorska.pdf) [dostęp: 28.12.2019].

201. Kania M., *Zamówienia publiczne. Partnerstwo publiczno-prywatne. Koncesje na roboty budowlane lub usługi w prawie polskim. Instytucje prawne realizacji przedsięwzięć publicznych*, Difin, Warszawa 2014.
202. Karaszewski R., Skrzypczyńska K., *Przywództwo w biznesie*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2016.
203. Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2003.
204. Kasiewicz R., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
205. Kawa A., Pierański B., *Problemy z wyznaczaniem granic sieci przedsiębiorstw*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 63-70.
206. Kawa A., Pierański B., *Współpraca sieciowa przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań*, [w:] W. Czakon (red.), *Przedsiębiorstwo w sieci*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, t. 64, nr 7, s. 23-34.
207. Keim M., Fritsch K., *Extending relationship marketing to human resource management using the CaRM approach to personnel recruitment*, [w:] T. Torres-Coronas, M. Arias-Oliva (eds), *Encyclopedia of human resource information systems. Challenges in e-HRM*, Idea, Hershey, 2008, s. 406-412.
208. Kendall B., *Ludzie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Prett, Warszawa 1992.
209. Kennan W. R., Hazleton V., *Internal Public Relations, Social Capital, and the Role of Effective Organizational Communication*, [w:] C. H. Botan, V. Hazleton (eds), *Public relations theory II*, Lawrence Erlbaum, Mahwah 2006, s. 311-338.
210. Kieźel M., Kwiecień A., *Kapitał relacyjny i Customer Relationship Management w kontekście tworzenia wartości (z uwzględnieniem specyfiki sektora bankowości detalicznej)*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 736. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 55, s. 585-608.
211. Kim P. H., Dirks K. T., Cooper C. D., *The repair of Trust: A Dynamic Bilateral and Multilevel Conceptualization*, “Academy of Management Review” 2009, vol. 34, issue 3, s. 401-422.
212. Kisil A., Moczydłowska J., *Wrażliwość organizacji jako warunek implementacji koncepcji dobra wspólnego na poziomie zarządzania kapitałem ludzkim*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2014, nr 4.
213. Kłós M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2017.
214. Knop L., *Determinanty relacji w sieci współpracy*, [w:] B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK, Toruń 2008, s. 295-308.
215. Kolemba A., *Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej*, [w:] M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Studio Emka, Warszawa 2009.

216. Kolemba A., *Znaczenie relacji z otoczeniem dla małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług nr 34” 2009, nr 540, s. 630-637.
217. Kołomycew A., Kotarba B., *Od redaktorów*, [w:] A. Kołomycew, B. Kotarba (red.), *Partnerstwa w sferze publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014, s. 7-15.
218. Korbus B. P., Strawński M., *Partnerstwo publiczno-prywatne. Nowa forma realizacji zadań publicznych*, Lexis Nexis, Warszawa 2006.
219. Korczyński T., Kozłowska A., Kozłowski K., Mednis A., Nowaczek A., *Koncesja na roboty budowlane lub usługi a inne formy realizacji inwestycji publiczno-prywatnych*, a Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
220. Korenik S., *Dysproporcje w rozwoju regionów Polski – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
221. Kortan J., *Kooperacja i koncentracja – dwie podstawowe formy łączenia się przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Pracy” 1986, nr 1.
222. Koźmiński A. K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014.
223. Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
224. Kramarz M., *Elastyczność i specjalizacja w sieciach dostaw*, [w:] A. Adamik (red.), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 178-193.
225. Kreft Z., *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004.
226. Kreft Z., Moskwa Z., *Holding – przestrzeń silnie zagęszczonych interakcji podmiotów ograniczonej suwerenności*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały” 2005, t. 76, nr 18/2, s. 298-303.
227. Kreft Z., Nogalski B., *Holding. Pole walki czy symbiozy tworzących go podmiotów*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 219-228.
228. Krot K., Lewicka D., *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, C.H. Beck, Warszawa 2016.
229. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (red.), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
230. Kubberod E., Viciunaite V., Fosstenlokken S. M., *The role of effectual networking in small business marketing*, “Journal of Small Business and Enterprise Development” 2019, vol. 26, issue 5, s. 747-763.
231. Kuc B. R., Moczydłowska J. M., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
232. Kuc B. R., *Model przywództwa zintegrowanego*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2014, nr 1.

233. Kuc B. R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003.
234. Lachiewicz S., Matejun M., *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, [w:] W. Błaszczyk (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 117-130.
235. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, "Management and Business Administration. Central Europe" 2012, no. 4, s. 34-45.
236. Laske M., Neunteufel H., *Vertraueneine "Conditio sine qua non" für Kooperationen?*, "Wismarer Diskussionspapiere" 2005, Heft 01.
237. Latusek-Jurczak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
238. Latusek-Jurczak D., *Zaufanie w zarządzaniu organizacjami*, PWN, Warszawa 2019.
239. Lenard-Gansiniec R., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 283, s. 29-43.
240. Lenton P., Mosley P., *Incentivising Trust*, "Journal of Economic Psychology" 2011, vol. 32, issue 5, s. 890-897.
241. Leszczyńska K., *Czy struktury klastrowe wpływają na konkurencyjność i innowacyjność województwa mazowieckiego?*, [w:] A. P. Balcerzak, E. Rogalska (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach globalnej konkurencji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 230-237.
242. Leśniewski M. A., Morawska S., *Zasoby ludzkie w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2012.
243. Lewicka D., *Creating Innovative Attitudes in an Organisation – Comparative Analysis of Tools Applied in IBM Poland and ZPAS Group*, "Journal of Asia Pacific Business Innovation and Technology Management" 2011, vol. 1, s. 1-12.
244. Lewicki R. J., Bunker B. B., *Developing and maintaining trust in work relationships and realities*, [w:] R. M. Kramer, T. R. Tyler (eds), *Trust in organizations: Frontiers in theory and research*, Sage Publications, Thousand Oaks 1996, s. 114-139.
245. Liden R., Graen G., *Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership*, "Academy of Management Journal" 1980, vol. 23, issue 3, s. 451-465.
246. Likely F., *Securing the function the greatest protection*, "Strategic Communication Management" 1979, vol. 12, issue 3, s. 3-35.
247. Lipka A., *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania. Współczesne wyzwania polityki personalnej” 2011, t. 9, nr 4(34), s. 204-216.
248. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationships Management)*, Difin, Warszawa 2012.

249. Lis A., *Wspólna lokalizacja jako katalizator i inhibitor rozwoju klastrów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 351, s. 131-140.
250. Lisiecka-Biełanowicz M., *Zarządzanie jakością relacji w organizacjach ochrony zdrowia*, Difin, Warszawa 2016.
251. Lord R. G., Maher K. J., *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, “People and Organizations”, vol. 1, Unwin and Hyman, Boston, MA 1991.
252. Lorenzoni G., Lipparani A., *The leveraging of Interfirm relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study*, “Strategy Management Journal” 1999, vol. 20, issue 4, s. 317-338.
253. Luhmann N., *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*, Lucius & Lucius, Stuttgart 2001.
254. Łobos K., *Organizacja sieciowa*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000, s. 97-104.
255. Łobos K., *Organizacje sieciowe*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 161-194.
256. Łukasiński W., *Kapitał relacyjny a konkurencyjność organizacji*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 73, s. 389-401.
257. Łupicka A., *Relacje i rozkład władzy*, [w:] M. Cisielski (red.), *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa 2013.
258. Łupicka A., *Sieci logistyczne. Teorie, modele, badania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006.
259. Macias J., *Sieci międzyorganizacyjne – podejście do strategii przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” 2013, nr 12, s. 10-15.
260. Macias J., *Sieci relacji międzyorganizacyjnych jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” 2010, nr 1, s. 16-20.
261. Madhok A., Tallman S. B., *Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships*, “Organizational Science” 1998, vol. 9, issue 3, s. 326-339.
262. Majchrzak M., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako determinant konkurencyjności region*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 663(75), s. 229-242.
263. Makoba J., *Toward a General Theory of Social Exchange*, “Social Behavior and Personality” 1993, vol. 21, issue 3, s. 227-239.
264. Malinowski M., *Lider i zespół*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012.
265. Marcinkowska M., *Kapitał relacyjny banku*, t. 1-3, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
266. Marshall A., *Principles of Economics*, MacMillan & Co., London–New York 1890.

267. Martin R., Sunley P., *Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?*, "Journal of Economic Geography" 2003, vol. 3, issue 1, s. 5-35.
268. Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman D. F., *An integrative model of organizational trust*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, issue 3, s. 709-734.
269. Mazur S., Gałeczki A., *Holding instytucji rozwoju gospodarczego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2011, nr 868.
270. McAllister D. J., *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, "Academy of Management Journal" 1995, vol. 38, issue 1, s. 24-59.
271. McKnight D. H., Chervany N. L., *Conceptualizing Trust: A typology and e-commerce customer relationships model*, "Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences", Maui, Hawaii 2001, https://www.academia.edu/26734496/Conceptualizing_trust_a_typology_and_e-commerce_customer_relationships_model [dostęp: 28.10.2019].
272. McKnight D. H., Chervany N. L., *Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time*, [w:] R. Falcone, M. Singh, Y.-H. Tan (eds), *Trust in Cyber-societies*, Springer, Berlin–Heidelberg, s. 27-54.
273. Medlin Ch. J., *Self and collective interest in business relationships*, "Journal of Business Research" July 2006, vol. 59, issue 7, s. 858-865.
274. Mendel T. (red.), *Motywacja do pracy w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Marketingu i Zarządzania, Leszno 2002.
275. Mendryk I., *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] A. Sitko-Lutek A. (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, PWN, Warszawa 2007.
276. Meyer-Ferreira P., *Human Capital strategischen einsetzen. Modelle und Kopzepte für die Unternehmenspraxis*, Luchterhand, Köln 2015.
277. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715, s. 113-130.
278. Miles R. E., Snow C. C., *Causes of failure in network organizations*, "California Management Review" 1992, vol. 34, issue 4, s. 53-73.
279. Miłaszewicz D., *Zaufanie jako wartość społeczna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 259, s. 80-88.
280. Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWe, Warszawa 2005.
281. Moczydłowska J., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014.
282. Moczydłowska J., *Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZpRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 12, część II, s. 33-42.
283. Moczydłowska J. M., Korombel A., Bitkowska A., *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa 2017.

284. Morgan R. M., Hunt S. D., *Commitment-trust theory of relationship marketing*, "Journal of Marketing" 1994, vol. 58, issue 3, s. 20-38.
285. Morrone A., Tontoranelli N., Ranuzzi G., *How Good is Trust?: Measuring Trust and its Role for the Progress of Societies*, "OECD Statistics Working Papers" 2009, no. 3, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/220633873086.pdf> [dostęp: 13.11.2019].
286. Moszoro M., *Partnerstwo publiczno-prywatne w monopolach naturalnych w sferze użyteczności publicznej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
287. Mularska-Kucharek M., Brzeziński K., *The economic dimension of social trust*, "European Spatial Research and Policy" 2016, vol. 23, issue 2, s. 83-95.
288. Mulder M., *Reduction of power differences in practice: The power distance reduction theory and its applications*, [w:] G. Hofstede, M. S. Kassem (eds), *European Contributions to Organization Theory*, Van Gorcum, Assen, Neth 1976.
289. Najda-Janoszka M., *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010.
290. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000.
291. Niemczyk J., Jasiński B., *Wstęp*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 9-15.
292. Nogalski B., Ronkowski R., *Holding w gospodarce krajowej*, ODDK, Gdańsk 2000.
293. Northouse P. G., *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks 2003.
294. Nowicka K., *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2016.
295. Olivier C., *Determinant of interorganizational relationships: Integration and future directions*, "Academy of Management Review" 1990, vol. 15, issue 2, s. 241-265.
296. Ortega T., *Dieinformationstechnologische Unterstützung innovativer Organisationsformen*, Vortrag im Rahmen der TIP-Veranstaltung, Karlsruhe 25.05.2001, cyt. za: A. Sopińska, *Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, z. 118, s. 16-29.
297. Otto J., *Marketing relacji, Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
298. Paliszkievicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013.
299. Parkhe A., *Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances*, "Journal of International Business Studies" 1991, no. 22, s. 570-601.
300. Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
301. Perechuda, K., Chomiak-Orsa, I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse r. 11” 2013, nr 4, cz. 2, s. 305-319.

302. Petermann F., *Psychologie des Vertrauens*, Hogrefe, Göttingen 2013.
303. Pham T. H., *The competition and Evolution of Business Architecture: The Case of Vietnam's Motorcycle Industry, Improving Industrial Policy Formulation*, The Publishing House of Political Theory, Tokio 2005.
304. Phelps C., Heidl R., Wadhwa A., *Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda*, "Journal of Management" 2012, vol. 38, issue 4, s. 1115-1166.
305. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011.
306. Pietras P., *Bariery współpracy przy wdrażaniu innowacji w organizacji sieciowej na styku sektora przedsiębiorstw i B+R*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 4, s. 129-149.
307. Piotrowska B., *Organizacja sieciowa jako nowoczesna forma współpracy przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2010, nr 10, s. 62-68.
308. Pokorska B., *Franchising w Polsce. Stan i kierunki rozwoju*, IRWiK, Warszawa 2000.
309. Pokorska B., Maleszyk E., *Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym*, PWE, Warszawa 2002.
310. Polak W., *Funkcjonowanie holdingów w okresie transformacji gospodarki polskiej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2000, nr 870, s. 60-72.
311. Poppo L., Zenger T., *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, "Strategic Management Journal" 2002, vol. 23, issue 8, s. 707-725.
312. Poppo L., Zhou K. Z., Ryu S., *Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future*, "Organization Science" 2008, vol. 19, issue 1, s. 39-55.
313. Porter M. E., *Porter o konkurencyjności*, PWE, Warszawa 2001.
314. Potocki A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków, 2001.
315. Radło M.-J., Ciesielska D. A., *Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw*, "Outsourcing Magazine" 2010, vol. 5, issue 25, s. 24-29.
316. Radło M. J., *Outsourcing w strategiach przedsiębiorstw*, [w:] D. Ciesielska, M.-J. Radło (red.), *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011.
317. *Raport o Kapitale Intelektualnym Polski*, Warszawa 2018.
318. Ratajczak-Mrozek M., *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4, s. 75-83.
319. Ratajczak-Mrozek M., *Współpraca przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź 2009, s. 48-56.

320. Ratnasingam P., *Trust in inter-organizational exchanges: a case study in business to business electronic commerce*, "Strategic Management Journal" 2005, vol. 39, issue 3, s. 525-544.
321. Rempel J. K., Holmes J. G., Zanna M. P., *Trust in close relationships*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1985, vol. 49, issue 1, s. 95-112.
322. Ritter T., Walter A., *Matching high-tech and high-touch in supplier-customer relationships*, "European Journal of Marketing" 2006, vol. 40, issue 3/4, s. 292-310.
323. Ritter T., Wilkinson I., Johnston F., Wesley J., *Managing in complex business networks*, "Industrial Marketing Management" 2004, vol. 33, issue 3, s. 175-183.
324. Robson M. J., Katsikeas C. S., Bello D. C., *Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity*, "Organization Science" 2008, vol. 19, issue 4, s. 647-665.
325. Rogers J., *The birth of employee relationship management: Maximization of talent*, "Banker" 2008, vol. 11, s. 48-49.
326. Rogoziński K., *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006.
327. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi strategicznej*, PWE, Warszawa 2005.
328. Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1995.
329. Romanowska M., *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 29-35.
330. Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
331. Ropohl G., *Das Misstrauen in der Technikdebatte*, [w:] M. Maring (ed.), *Vertrauen – zwischensozialem Kitt Und der Senkung von Transaktionskosten*, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe 2010, s. 115-132.
332. Ross G., Pike S., Fernström L., *Intellectual Capital: Management Approach in ICS Ltd*, "Journal of Intellectual Capital" 2005, vol. 6, issue 4, s. 489-509.
333. Rotter J. B., *Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility*, "American Psychologist" 1980, vol. 35, issue 1, s. 1-7.
334. Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S., Camerer C., *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*, "The Academy of Management Review" 1998, vol. 23, issue 3, s. 393-404.
335. Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
336. Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe a modele zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 2(132), s. 79-102.
337. Rudzewicz A., *Zaufanie wewnętrzne i zewnętrzne w przedsiębiorstwie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 255, s. 261-269.
338. Rundo A., Ziółkowska M., *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013.
339. Ryciuk U., *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie*, PWN, Warszawa 2016.

340. Rzepka A., *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw. Studium na przykładzie wybranych przedsiębiorstw polskich i gruzińskich*, Difin, Warszawa 2018.
341. Sabel C. F., *Studied trust: building new forms of co-operation in a volatile economy*, [w:] F. Pyke, W. Sengenberger (eds), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, International Institute for Labor Studies, Geneva 1990, s. 215-250.
342. Sahay B. S., *Understanding trust in supply chain relationships*, "Industrial Management & Data Systems" 2003, vol. 103, issue 8, s. 555-556.
343. Sako M., *Does trust improve business performance?*, [w:] R. M. Kramer (ed.), *Organizational trust*, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 267-292.
344. Sako M., *Prices, Quality and Trust, Inter-firm Relations in Britain & Japan*, Cambridge University Press, Cambridge 1992.
345. Sankowska A., *Analiza zaufania w sieciach badawczo-rozwojowych*, PWN, Warszawa 2015.
346. Schilke O., Huang L., *Worthy of swift trust? How brief interpersonal contact affects trust accuracy*, "Journal of Applied Psychology" 2018, vol. 103, issue 11, 1181-1197.
347. Schoorman F. D., Mayer R. C., Davis J. H., *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future*, "Academy of Management Review" 2007, vol. 32, issue 2, s. 344-354.
348. Schüler A. M., Fuchs G., *Marketing lojalnościowy. Total Loyalty Marketing. Jak z zadowolonymi klientami i lojalnymi pracownikami osiągnąć sukces firmy*, Akademia Sukcesu – HDT Consulting, Warszawa 2005.
349. Schweitzer L., Lyons S., *The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships*, "Business Horizons" 2008, vol. 51, s. 555-565.
350. Schweitzer M. E., Hershey J. C., Bradlow E. T., *Promises and Lies: Restoring violated trust*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2006, vol. 101, issue 1, s. 1-19.
351. Semlinger K., *Cooperation and competition in network governance: regional networks in a globalised economy*, "Entrepreneurship Regional Development" 2008, vol. 20, issue 6, s. 547-560.
352. Shapiro D. L., Sheppard B. H., Charskin L., *Business on handshake*, "Negotiation Journal" 1992, vol. 8, issue 4, s. 365-377.
353. Sheppard B. H., Sherman D. M., *The grammar of trust: A model and general implications*, "The Academy of Management Review" 1998, vol. 23, issue 3, s. 422-437.
354. Sikacz H., *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
355. Sikorski Cz. *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.

356. Simmel G., *Psychologie der Diskretion*, [w:] H.-J. Dahme, O. Rammstedt (eds), *Schriften zur Soziologie. Eine Auswahl*, Suhrkamp, Frankfurt 1983, s. 151-158.
357. Skawińska E., Zalewski R. I., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa 2009.
358. Skinner B. F., *Skinner on Behaviorism*, [w:] R. L. Gregory (ed.), *The Oxford Companion to the Mind*, Oxford University Press, New York 1987.
359. Skrzypek E., *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości” 1999, nr 11, s. 4-5.
360. Smarżewska D., *Uwarunkowania lojalności pracowników wobec organizacji – aspekty teoretyczne*, [w:] E. Stroińska, M. Geraga (red.), *Wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. Od teorii do praktyki*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 8, cz. 1, s. 183-195.
361. Smidts A., Pruy A. T. H., van Riel C. B. M., *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification*, “The Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, issue 5, s. 1051-1062.
362. Smyth B., Bradley K., Rafter R., *Personalization techniques for online recruitment services*, “Communication of the ACM” 2002, vol. 45, issue 5, s. 39-40.
363. Sopińska A., Jakubowska W., *Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2013, t. 22, s. 205-222.
364. Sroka W., *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012.
365. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006.
366. Stańczyk-Hugiet E., Gorgol J., *Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 19-42.
367. Stańczyk-Hugiet E., Strychalski M., *Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 310, s. 123-131.
368. Stańczyk-Hugiet E. I., *Dynamika organizacyjna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
369. Stefanowicz J., *Co zmienić by rozwinąć partnerstwa publiczno-prywatne w Polsce*, PWN, Warszawa 2008.
370. Stone N., *The Management and Practice of Public Relations*, Macmillan Press, London 1995.
371. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert, Jr. D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
372. Stotz W., *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007.

373. Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001.
374. Strohmeier S., *Employee relationship management – Realizing competitive advantage through information technology?*, "Human Resource Management Review" 2013, vol. 23, s. 93-104.
375. Sudolska A., *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika w Toruniu 2011.
376. Sulimowska-Formowicz M., *Kompetencja relacyjna jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa we współpracy międzyorganizacyjnej*, Difin, Warszawa 2018.
377. Surówka-Marszałek D., *Kształtowanie relacji między elementami sieci innowacyjnych*, „E-mentor” 2014, nr 3(55), s. 62-71.
378. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2012.
379. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
380. Szwejca D., *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2016.
381. Szydełko M., *Partnerstwo benchmarkingowe przedsiębiorstw w klastrze jako kategoria relacji międzyorganizacyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2019.
382. Świerczek A., *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10, s. 27-31.
383. Świerczek A., *Znaczenie sieci informacyjnej w kształtowaniu organizacji sieciowej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2006, nr 6, s. 16-22.
384. Thiel Ch., Connely Sh., Griffith J. A., *Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies*, "The Leadership Quarterly" 2012, vol. 23, issue 3, s. 517-533.
385. Thomas G. F., Stephens K. J., *An introduction to strategic communication*, "International Journal of Business Communication" 2015, vol. 51, issue 1, s. 3-11.
386. Tidström A., Åhman S., *The process of ending inter-organizational cooperation*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2006, vol. 21, issue 5, s. 281-290.
387. Tittenbrun J., *Teoria wymiany społecznej George'a C. Homansa*, „Ruch prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1981, z. 2, s. 187-203.
388. Toth G., Lengyel B., *Inter-firm inventor mobility and the role of co-inventor networks in producing high-impact innovation*, "Journal of Technology Transfer" 2019, vol. 11.
389. Trocki M., *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 38-55.
390. Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004.
391. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

392. Tu C., Hwang S. H., Wong J. Y., *How does cooperation affect innovation in micro-enterprises?*, "Management Decision" 2014, vol. 52, issue 8, s. 1390-1409.
393. Tubilewicz K., *Strategiczne zagadnienia tworzenia i funkcjonowania sieci tymczasowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 114, s. 491-507.
394. Tyszkiewicz R., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji*, Placet, Warszawa 2017.
395. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
396. Uslander E. M., *The moral Foundations of trust*, Cambridge University Press, Cambridge 2002.
397. Uslander E. M., *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, [w:] P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska (red.), *Socjologia codzienności*, Znak, Kraków 2008, s. 181-223.
398. Varadarajan P. R., Jayachandran S., *Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 1999, vol. 27, issue 2, s. 120-143.
399. Wachowiak M., *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 1999.
400. Walas-Trębacz J., *Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2004, nr 5, s. 143-157.
401. Walecka A., *Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422, 158-170.
402. Wallace E., *Fares to friends; How to develop outstanding business relationship*, The Relational Capital Group, USA 2006.
403. Wasiluk A., Daniluk A., *The possibilities of creating cross-border clusters*, Vilnius University Publishing House, Vilnius 2013.
404. Wasiluk A., *Waiting for a Leader* [w:] F. Byłok, L. Cichobłaziński (eds), *Humanization of Work and Modern Tendencies In Management*, Częstochowa University of Technology, Częstochowa 2010, s. 95-105.
405. Wasiluk A., *Zaufanie a współpraca przedsiębiorstw w perspektywie tworzenia powiązań sieciowych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3, s. 30-34.
406. Waters R. D., Bortree D. S., *Advancing relationship management theory: Mapping the continuum of relationship types*, "Public Relations Review" 2012, vol. 28, issue 13, s. 123-127.
407. Weber M. J., Deepak M., Murningham K. J., *Normal acts of irrational trust: Motivated attributions and the trust development process*, "Research in Organizational Behavior" 2005, vol. 2, issue 26, s. 75-101.
408. Weinert A., *Outsourcing strategiczny – współczesna opcja rozwoju przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, t. 2, nr 11, s. 179-196.
409. Weresa M. A., Kowalski A. M., Sieńko-Kułakowska E. B., *Rozwój klastrów i metody ewaluacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.

410. Wiatrak A. P., *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003, nr 3, s. 7-18.
411. Wicks A. C., Berman S. L., Jones T. M., *The structure of optimal trust: moral and strategic implications*, “Academy of Management Review” 1999, vol. 24, issue 1, s. 99-116.
412. Widelska U., *Menedżer w procesie budowania relacji z klientem na przykładzie przedsiębiorstw w województwie podlaskim*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XIV, z. 12, cz. I, s. 189-198.
413. Widelska U., Michalczyk G., Moczydłowska J. M., *Competition and cooperation as determinants of relational capabilities companies in electronic trade and services sector (based on the example of the Podlaskie province)*, “Economy & Business” 2014, vol. 8, s. 742-751.
414. Wilk J., *Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania” 2004, nr 75, s. 229-241.
415. Williams M., *In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development*, “Academy of Management Review” 2001, vol. 26, issue 3, s. 377-396.
416. Williamson O. E., *The economics institution of capitalism*, Free Press, New York 1985.
417. Williamson O. E., *The Institutions of Governance*, “American Economic Review” 1998, vol. 88, issue 2, s. 75-79.
418. Wilson D. C., Rosenfeld R. H., *Managing Organizations*, McGraw-Hill, London 1990.
419. Wilson D. T., *An integrated model of buyer-seller relationships*, “Journal of the Academy of Marketing Science” 1995, vol. 23, issue 4, s. 335-345.
420. Wiśniewski M., *Franchyza w Polsce. Rozwój od 1989 do 2020 roku*, <https://franchising.pl> [dostęp: 17.01.2020].
421. Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
422. Wright D., *The role of corporate public relations executives in the future of employee communications*, “Public Relations Review” 1995, vol. 21, issue 3, s. 181-198.
423. Wrightsman L. S., *Personality and attitude correlates of trust and trustworthy behaviors in a Two-Person Game*, “Journal of Personality and Social Psychology” 1966, vol. 4, issue 3, s. 328-332.
424. Wybieralski P., *Alianse technologiczne a strategiczne zachowania korporacji międzynarodowych na rynkach niedoskonałych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2015.
425. Xie F. T., Johnson W. J., *Strategic alliances: incorporating the impact of e-business technological innovations*, “Journal of Business & Industrial Marketing” 2004, vol. 19, issue 3, s. 208-222.
426. Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój*

- koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014, s. 9-29.
427. Zalewska-Turzyńska M., *Organizacja jako system sieci zintegrowanych relacji komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
 428. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie: teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.
 429. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2013.
 430. Ziółkowska M. J., *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010.
 431. Zyśko R., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma realizacji inwestycji przez jednostki samorządu terytorialnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji. Ekonomia” 2012, t. 5, nr 2, s. 133-156.
 432. Żak K., *Paradygmat organizacji sieciowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, t. „Paradygmaty zarządzania biznesem w otoczeniu sieciowym”, s. 37-75.

Spis tabel

Tabela 1.1. Wybrane definicje pojęcia „relacje”	11
Tabela 1.2. Przyczyny tworzenia relacji.....	14
Tabela 1.3. Zasobowe przesłanki tworzące więzi pomiędzy podmiotami.....	21
Tabela 1.4. Wybrane definicje pojęcia „kapitał relacyjny”	23
Tabela 1.5. Klasyfikacje relacji międzyorganizacyjnych.....	26
Tabela 2.1. Wybrane definicje sieci	35
Tabela 2.2. Zalety i wady outsourcingu.....	46
Tabela 2.3. Zalety franczyzy dla dawcy i biorcy.....	47
Tabela 2.4. Wady franczyzy dla dawcy i biorcy.....	48
Tabela 2.5. Zalety i wady holdingów.....	55
Tabela 2.6. Bariery rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce.....	58
Tabela 3.1. Korzyści z wdrożenia ZRzP	69
Tabela 3.2. Paradygmaty przywództwa.....	72
Tabela 4.1. Wybrane definicje zaufania w różnych dyscyplinach naukowych	95
Tabela 4.2. Wybrane definicje zaufania z obszaru zarządzania	97
Tabela 4.3. Profile zaufania i przypisane im koszty, korzyści i ryzyko	111

Spis rysunków

Rysunek 1.1.	Wzajemne konotacje pomiędzy relacją, więzią a partnerstwem	9
Rysunek 1.2.	Rodzaje relacji.....	10
Rysunek 1.3.	Cele relacji wielostronnych.....	15
Rysunek 1.4.	Model struktury kapitału intelektualnego	22
Rysunek 1.5.	Relacje międzyorganizacyjne z perspektywy rozkładu władzy.....	30
Rysunek 2.1.	Konteksty rozpatrywania sieci.....	34
Rysunek 2.2.	Sieci równorzędne i zdominowane	40
Rysunek 2.3.	Rodzaje sieci R. E. Milesa oraz C. C. Snowa.....	42
Rysunek 2.4	Cele outsourcingu (ocena, na podstawie kolejności wskazań)	45
Rysunek 2.5.	Rozwój franczyzy w Polsce w latach 2002-2020.....	49
Rysunek 2.6.	Pozytywne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw w sieci (% wskazań)....	62
Rysunek 2.7.	Negatywne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw w sieci (% wskazań)....	63
Rysunek 3.1.	Model MLX.....	73
Rysunek 3.2.	Proces budowy relacji.....	74
Rysunek 3.3.	Miejsce relacji w wybranych teoriach treści	76
Rysunek 3.4.	Relacje a motywowanie.....	79
Rysunek 3.5.	Model wymiarów kultury G. Hofstede'a a relacyjność	80
Rysunek 3.6.	Model wymiarów kultury R. R. Gestelanda a relacyjność	84
Rysunek 3.7.	Obszary komunikacji wewnątrzorganizacyjnej.....	89
Rysunek 4.1.	Podział definicji zaufania wg D. H. McKnighta i N. L. Chervany'a.....	94
Rysunek 4.2.	Elementy zaufania	99
Rysunek 4.3.	Podstawowe rodzaje zaufania	104
Rysunek 4.4.	Zasada przechodności zaufania.....	112
Rysunek 4.5.	Zasada percepcji ryzyka.....	113
Rysunek 4.6.	Zasada uzależnienia od czasu	113
Rysunek 4.7.	Zasada stopniowości zaufania.....	113
Rysunek 4.8.	Formalne i społeczne narzędzia kontroli.....	114
Rysunek 4.9.	Model rozwoju zaufania w sferze stosunków biznesowych	117
Rysunek 4.10.	Zestawienie modeli rozwoju zaufania w związkach interpersonalnych oraz układach biznesowych	118
Rysunek 4.11.	Rodzaj oszustwa a możliwość odbudowy zaufania	120

Summary

Networks of entities' connections, intra- and inter-organizational relations and mechanisms shaping them, are currently the subject of interest in many areas in management sciences. The conducted analysis of the literature allows to confirm the availability of a relatively large number of publications both in the form of monographic studies and articles on the subject. The abundance of literature does not mean, however, that there are no research gaps. On the contrary, a new look at the problem of both intra- and inter-organizational networks can be an important impetus for subsequent researchers.

The publication is of a review nature, primarily epistemological. The authors express their interest in the issues of relations and networking of organizations, reporting the results of scientific analysis regarding the most important researches and concepts in this field. Hence the scientific purpose of the publication, which is the systematization of knowledge in the field of undertaken issues and a detailed description of issues related to internal and inter-organizational relationships. This does not mean, however, that the group of recipients of this publication is limited only to people working in the sphere of contemporary reality of science, dealing with issues raised, and wishing to get to know another approach to already known or new problems, seeking innovative research fields. There is no doubt that due to the rich theoretical layer, this publication may also become an interesting item for students exploring issues located on the economic and social border. A lot of valuable information, thoughts and conclusions should also interest managerial staff at all levels of management of modern organizations, both business and administrative, which are both actors of the network and their creators.

