

ZAUFANIE A OSIĄGANIE KORZYŚCI Z RELACJI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Patryk Dziurski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

1. Wprowadzenie

Od zawsze organizacje nawiązują różnorodne relacje z innymi organizacjami oraz osobami. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że tworzenie oraz rozwój relacji międzyorganizacyjnych może przynieść wiele korzyści wszystkim partnerom. Zwraca się także uwagę, że zaufanie może pozytywnie wpłynąć na prawdopodobieństwo osiągnięcia tych korzyści oraz może przynieść dodatkowe benefity. Jednakże relacje międzyorganizacyjne mogą powstawać i rozwijać się nie tylko bez zaufania, ale także w warunkach nieufności oraz przy jednoczesnym występowaniu zaufania i nieufności. Zasadne jest więc sformułowanie pytania: w jakich warunkach zaufanie będzie miało większe znaczenie w osiąganiu korzyści z relacji międzyorganizacyjnych, a w jakich to znaczenie będzie mniejsze? Celem rozdziału jest więc przedstawienie odpowiedzi na postawione pytaniem.

Zdaniem autora znaczenie zaufania w osiąganiu korzyści z relacji międzyorganizacyjnych będzie zależeć od specyfiki sektora, w którym są one nawiązywane. Specyfika ta zależy natomiast od turbulencji otoczenia oraz poziomu złożoności produktu/usługi. Autor opracował model znaczenia zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych z uwzględnieniem specyfiki sektora oraz przygotował studium przypadku, które ma na celu ukazanie problematyki zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych na przykładzie sektorów kreatywnych. Opis modelu poprzedza krótka prezentacja teorii dotyczącej relacji międzyorganizacyjnych oraz zaufania.

Podstawowymi metodami badawczymi zastosowanymi w rozdziale są: krytyczna analiza literatury, wnioskowanie i metoda studium przypadku. Przyjętą metodą rozumowania jest dedukcja.

2. Relacje międzyorganizacyjne

Organizacje, podobnie jak ludzie, od zawsze nawiązują ze sobą różnorodne relacje. Fenomen ten przez długi czas nie był jednak tematem badań naukowych. Pierwsze prace w obszarze nauk ekonomicznych (badania okręgów przemysłowych A. Marshalla [zob. 22]), społecznych (teoria socjologiczna M. Webera [zob. 37]) i politycznych (prace nad działaniami organizacji politycznych P. Selznicka [zob. 32]) pojawiły się na początku XX wieku [18, s. 123], ale dopiero w ostatnich 30 latach liczba badań and relacjami międzyorganizacyjnymi dynamicznie wzrosła [7, s. 12-13; 26, s. 66-67].

Organizacje nie są podmiotami, które jedynie powinny dostosowywać działania strategiczne do zmieniających się warunków otoczenia, ale poprzez nawiązywanie relacji z innymi podmiotami i osobami współtworzą ekosystem, w którym działają. W. Czakon pisze więc o upadku mitu atomizacji i paradygmacie sieciowym [7, s. 11-117, 23-29], a D. Lewicka i A. Zakrzewska-Bielawska o relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa [20, s. 108-111]. Organizacje są uwikłane w relacje poszukując renty, a źródłem przewagi konkurencyjnej jest współpraca pomiędzy partnerami [2, s. 128; 7, s. 233-234; 20, s. 107; 35, s. 166]. Organizacje tworzą relacje z innymi podmiotami, aby realizować przyjęte cele oraz się rozwijać, a B. Ashnai i in. wskazują, że umożliwia to przetrwanie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu [2, s. 128]. Dzięki tworzeniu oraz wzmacnianiu relacji organizacje zyskują dostęp do potrzebnych zasobów bez konieczności ich nabywania na własność [18, s. 125; 19, s. 48; 35, s. 168]. Komplementarność zasobów partnerów umożliwia osiągnięcie efektów synergicznych [19, s. 48] i powinno być ważnym kryterium w poszukiwaniu partnerów. Kluczem do sukcesu coraz częściej nie jest posiadanie zasobów, ale dostępu i umiejętności zarządzania nimi [29, s. 92-96; 34, s. 26-27]. Dodatkowo, nie wszystkie zasoby są możliwe do kupienia na rynku, a ich pozyskanie jest możliwe tylko na drodze współpracy. Ważna więc jest wspólna wymiana informacji, doświadczeń i wiedzy [18, s. 125] oraz wspólne ich zdobywanie i wzajemnie uczenie się [19, s. 47]. Relacje międzyorganizacyjne umożliwiają zwiększenie elastyczności, umiejętności uczenia się [35, s. 167], szybkości działania organizacji [19, s. 48] oraz dają możliwość rozproszenia ryzyka [18, s. 125]. Tworzenie oraz rozwój relacji pozwala także na tworzenie koalicji, aby realizować wspólne cele (np. poprawa atrakcyjności sektora) [19, s. 48] oraz zmniejszać negatywne skutki różnych zmian w otoczeniu organizacji (np. nowe regulacje) [18, s. 125]. Tworzy się system rekomendacji, co ułatwia działanie wszystkich organizacji [19, s. 48].

Organizacje nawiązują relacje ze względu na różne przyczyny. S. Olivier wyróżnia czynniki zewnętrzne, wewnętrzne oraz związane z zaangażowaniem organizacji w tworzenie relacji. Wśród czynników zewnętrznych wyróżnia się konieczność (relacje nawiązywane w wyniku przymusu), asymetrie (chęć sprawowania kontroli przynajmniej nad częścią zasobów lub działań partnera; chęć wywierania wpływu), stabilność (relacje nawiązywane w wyniku niepewności otoczenia) i legitymizację (chęć zdobycia uznania w otoczeniu; presja wywiera-

na przez otoczenie). Do wewnętrznych czynników S. Olivier zalicza wydajność, co oznacza, że relacje nawiązywane są w celu uzyskania wyższej efektywności. Ostatnią przyczyną związaną z zaangażowaniem w tworzenie relacji jest wzajemność. Oznacza to, że relacje nawiązywane są, aby realizować wspólne cele i interesy [24, s. 242-246]. Warto zwrócić uwagę, że przyczyną tworzenia relacji może być jeden lub kombinacja kilku albo wszystkich czynników, które mogą na siebie wzajemnie oddziaływać. Na podstawie przedstawionego przeglądu można wskazać, że relacje mogą być tworzone w wyniku przymusu lub dobrowolnie.

Relacje międzyorganizacyjne tworzone są z różnymi partnerami z oraz spoza otoczenia konkurencyjnego – dostawcami, odbiorcami, konkurentami, producentami substytutów, organizacjami z sektorów pokrewnych i niepokrewnych oraz organizacjami niebiznesowymi [zob. 30, s. 15-17]. Oznacza to, że relacje mogą przybierać formę kooperacji bądź kooperacji [20, s. 109]. Organizacje powinny dążyć do tworzenia trwałych i korzystanych relacji, przez co zarządzanie nimi powinno być zorientowane na trwałość więzi, korzyści współdziałania oraz partnera [8, s. 192]. W literaturze przedmiotu zwraca się także uwagę na zaufania w relacjach oraz na jego wpływ na korzyści osiągane przez partnerów. Istotne jest więc określenie istoty zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych.

3. Istota zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych

Zaufanie jest niejednoznacznym i wielowymiarowym pojęciem, a jego definicja zależy od przedmiotu badań (np. interpersonalne, międzyorganizacyjne) oraz przyjętej perspektywy teoretycznej [15, s. 176; 23, s. 288; 27, s. 639; 33, s. 255-256]. K. Blomqvist wskazuje, że zaufanie można rozpatrywać z perspektywy: psychologii społecznej, filozofii, ekonomii, teorii kontraktu oraz marketingu [4, s. 272-277]. Może być ono także definiowane na gruncie podejścia integrującego, czyli z perspektywy różnych dyscyplin [33, s. 254-255]. Zaufanie definiowane jest jako skłonność/wiara/oczekiwanie, że można polegać na partnerze, gdyż dotrzyma on swoich zobowiązań i będzie działać uczciwie [4, s. 274-275; 13, s. 3; 16, s. 866; 21, s. 112]. A. Kadefors wskazuje natomiast, że zaufanie nie jest zachowaniem, ale stanem psychicznym [4, s. 275; 15, s. 176]. Może być postrzegane jako mechanizm otwierający umysły, co umożliwia wykorzystanie relacji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej [2, s. 131]. C. Young-Ybarra oraz M.F. Wiersema, łącząc perspektywę ekonomiczną i socjologiczną (połączenie tych dwóch perspektyw uznawane jest za najbardziej kompleksowe ujęcie wielowymiarowego pojęcia zaufania [zob. 33, s. 255]), wskazują, że zaufanie składa się z trzech komponentów: niezawodności, przewidywalności i wiary. Niezawodność odnosi się do oczekiwania, że partner będzie działać na rzecz wspólnych interesów. Przewidywalność oznacza spójność działania, a wiara odnosi się do przekonania, że partner powstrzyma się od działań oportunistycznych [39, s. 443]. W części definicji, lub jako jej uzupełnienie, autorzy wskazują na komponenty bądź też wymiary zaufania. Na podstawie przeglądu

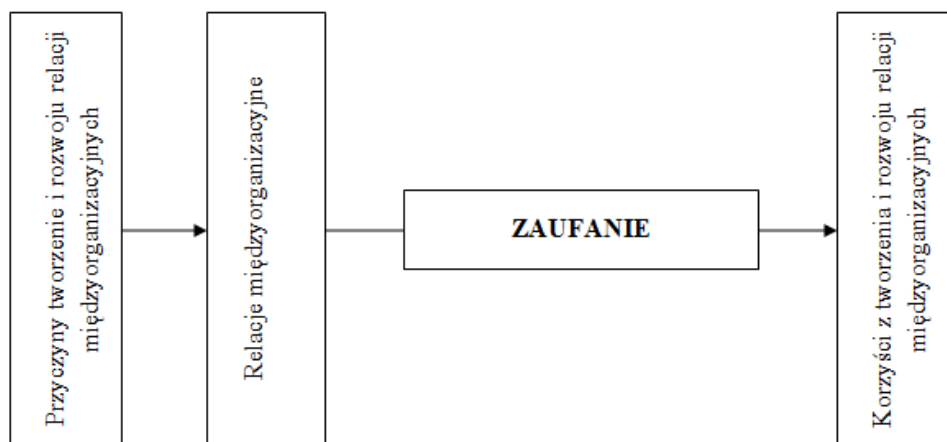
badan R. Seppänen i in. wskazują, że nie ma zgody wśród badaczy co do listy komponentów/wymiarów zaufania, ale najczęściej wskazywanym są niezawodność i wiarygodność [33, s. 255-256].

Prowadząc rozważania na temat zaufania należy rozróżnić zaufanie interpersonalne od organizacyjnego, gdyż są to odmienne konstrukty [2, s. 129; 29, s. 123; 33, s. 260; 38, s. 98]. Brak rozróżniania prowadzi do przypisywania organizacji władz psychicznych, cech osobowych oraz do jej zbytniej antropomorfizacji [23, s. 292-293; 38, s. 105]. B. McEvily i A. Zaheer wskazują, że zaufanie pochodzi od pojedynczych osób, a przedmiotem zaufania są inne osoby lub obiekty (np. organizacje, grupy). Pozwala to na zdefiniowanie zaufania interpersonalnego jako zaufania jednego człowieka w stosunku do drugiego. Zaufanie organizacyjne jest rozumiane natomiast jako kolektywne zaufanie członków jednej organizacji w stosunku do innej organizacji [23, s. 280]. B. Ashnai i in. wskazują natomiast na odmienne źródła zaufania. Źródłem zaufania interpersonalnego są emocje, natomiast źródłem zaufania organizacyjnego jest racjonalność [2, s. 129-130]. W pierwszym przypadku partnerzy wierzą we wzajemną troskę i więzi emocjonalne, a w drugim przypadku koncentrują się na zdolnościach, kompetencjach i niezawodności partnera [27, s. 640]. D. Lewicka i A. Zakrzewska-Bielawska słusznie jednak zauważają, że źródłem zaufania organizacyjnego mogą być zarówno emocje jak i racjonalność [20, s. 113]. Nie jest niespotykaną sytuacją, kiedy zaufanie organizacyjne związane jest z przekonaniem o wiarygodności partnera i jego trosce, a nie jest związane z jego kompetencjami. Co więcej, zdarza się, że zaufanie do osoby przenoszone jest na organizację, w której dana osoba pracuje. Relacje pomiędzy zaufaniem interpersonalnym a organizacyjnym cechuje więc złożoność, przy czym to drugie jest bardziej skomplikowanym konstruktem.

Powyższe rozważania pozwalają stwierdzić, że występują trzy poziomy zaufania: osoba – osoba, osoba – grupa oraz grupa (kolektywne zaufanie) – grupa. Zaufanie jest istotne zarówno wewnątrz organizacji jak i poza jej granicami. W drugim przypadku zaufanie postrzegane jest jako ważny element relacji międzyorganizacyjnych [2, s. 135; 7, s. 57; 15, s. 175; 23, s. 294; 28, s. 120-121; 33, s. 249; 27, s. 638]. B. McEvily i A. Zaheer wprost stwierdzają, że zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych ma znaczenie i przynosi organizacjom wiele korzyści [23, s. 294]. Pojawienie się, a następnie rozwój zaufania może po pierwsze pozytywnie wpłynąć na prawdopodobieństwo osiągnięcia korzyści z posiadania relacji międzyorganizacyjnych (wskazane w pierwszej części artykułu; korzyści są możliwe do osiągnięcia także bez zaufania), a po drugie może przynieść dodatkowe benefity (rys. 1):

- ograniczenie zachowań oportunistycznych [13, s. 3; 16, s. 866; 2, s. 131; 28, s. 120], a przez brak konieczność rozstrzygania o wiarygodności partnera [20, s. 117];
- zmniejszenie kosztów transakcyjnych [12, s. 138; 13, s. 3; 16, s. 866; 20, s. 117; 23, s. 280; 28, s. 120; 33, s. 249];
- usprawnienie procesu decyzyjnego [20, s. 117];

- zwiększenie zakresu oraz intensywności współpracy w sieci i umożliwienie wspólnej realizacji projektów [20, 117; 33, s. 249];
- łatwiejsze rozwiązywanie konfliktów [16, s. 866] oraz bardziej otwarta komunikacja [28, s. 120; 33, s. 249];
- wspólne dzielenie się informacjami i wiedzą [2, s. 131; 28, s. 120; 33, s. 249] oraz kreowanie wiedzy [20, s. 117];
- zwiększenie prawdopodobieństwa stworzenia długiej oraz trwałej relacji [12, s. 138; 16, s. 866] oraz prawdopodobieństwa, że krótkookresowe problemy zostaną rozwiązane w długim okresie [13, s. 3; 16, s. 866];
- ograniczenie ryzyka i niepewności [2, s. 131], zwiększenie przewidywalności, zdolności adaptacyjnych oraz strategicznej elastyczności [28, s. 120; 33, s. 249].



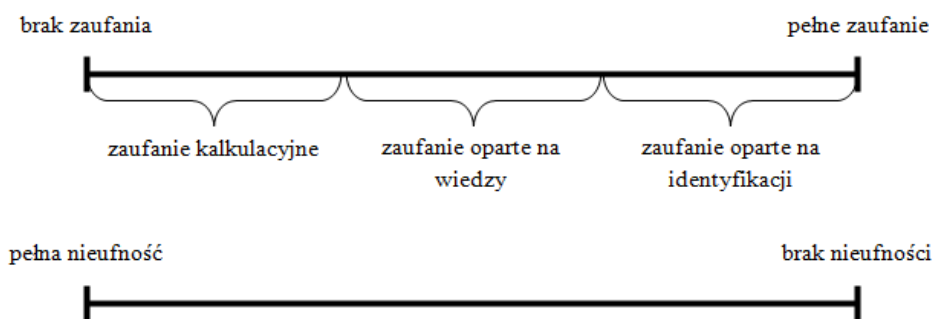
Rys. 1. Relacja między zaufaniem w relacjach międzyorganizacyjnych a korzyściami z ich tworzenia i rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

W koordynacji relacji międzyorganizacyjnych wykorzystuje się mechanizmy biurokratyczne (systemy kontroli i struktury hierarchiczne), mechanizm rynkowy (ceny i sformalizowane umowy) oraz także zaufanie i normy społeczne [7, s. 57]. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zaufanie może być bardziej efektywnym mechanizmem koordynacji niż mechanizmy biurokratyczne i rynkowy [28, s. 120], które polegają na tworzeniu oraz egzekwowaniu kontraktów. Wskazuje się, że niemożliwe jest stworzenie kontraktów kompletnych, co sprawia, że dominują kontrakty niepełne [27, s. 639], a szczegółowo spisany kontrakt oraz rozbudowane mechanizmy kontroli świadczą raczej o brak zaufania, a przez to mogą zwiększać zachowania oportunistyczne i utrudniać współpracę [15, s. 181; 38, s. 100-101]. Złożone kontakty postrzegane są jako czynniki obniżający zaufanie między partnerami [36, s. 32-47]. Nie należy jednak odrzucić formalnych mechanizmów koordynacji i polegać tylko na tych nieformalnych,

gdyż jak pokazują wyniki badań obie formy mogą współistnieć. Należy znaleźć odpowiednią proporcję pomiędzy mechanizmami formalnymi i nieformalnymi, gdyż pełnią one różne role w relacjach międzyorganizacyjnych [19, s. 53; 27, s. 640].

Warto zwrócić uwagę, że zaufanie nie jest warunkiem koniecznym tworzenia oraz rozwoju relacji, gdyż te mogą powstawać bez niego oraz w warunkach nieufności (np. relacje nawiązane w wyniku przymusu) [19, s. 52; 27, s. 640]. Wskazuje się nawet, że relacje mogą być tworzone przy jednoczesnym występowaniu zaufania i nieufności [19, s. 52; 20, s. 116-117]. Zaufanie, podobnie jak nieufność, nie jest cechą zero-jedynkową, tylko zmienną o różnym natężeniu. Zaufanie postrzegane jest jako kontinuum od brak zaufania do pełnego zaufania. Podobnie nieufność jest kontinuum od pełnej nieufności do brak nieufności (rys. 2). Należy zaznaczyć, że brak zaufania nie oznacza nieufności, a brak nieufności nie oznacza zaufania. Relacje mogą być tworzone w warunkach neutralnych, czyli przy jednoczesnym braku zaufania oraz braku nieufności. W tym kontekście można więc wskazać różne poziomy zaufania. Na tym założeniu R. Lewicki i B. Bunker zbudowali model stopniowalnego zaufania, wskazując na zaufanie kalkulacyjne (*calculus-based trust*), zaufanie oparte na wiedzy (*knowledge-based trust*) oraz zaufanie oparte na identyfikacji (*identification-based trust*). Zaufanie kalkulacyjne oznacza, że strony przyjmują, że wzajemne zobowiązania zostaną wykonane w obawie przed różnego rodzaju sankcjami. W organizacjach dokonuje się racjonalnej kalkulacji odnośnie potencjalnych korzyści i strat związanych z obdarzeniem partnera zaufaniem. Zaufanie oparte na wiedzy oznacza, że partnerzy znają się nawzajem, a przez to ich zachowanie jest przewidywalne. Doświadczenia zdobyte w wyniku współpracy pozytywnie wpływają na zaufanie. Zaufanie oparte na identyfikacji oznacza, że partnerzy wzajemnie się rozumieją i mogą reprezentować wzajemnie swoje interesy.



Rys. 2. Poziomy zaufania i nieufności

Źródło: opracowanie własne.

Podstawą relacji jest lojalność, która budowana jest w wyniku wzajemnych interakcji oraz realizacji wspólnych przedsięwzięć. Wzajemnie zaufanie jest wysokie przez co ogranicza się kontrole oraz stosuje proste kontakty [21, s. 119-124].

Zaufanie jest więc budowane w przestrzeni i czasie. W początkowych fazach współpracy może pojawić się tylko zaufanie kalkulacyjne, które wraz z rozwojem relacji może zmienić się na zaufanie oparte na wiedzy i identyfikacja.

Na koniec tej części warto zwrócić uwagę, że pomimo dużego znaczenia zaufania w tworzeniu oraz rozwoju relacji międzyorganizacyjnych, ma ono także swoje ciemne strony. D. Latusek-Jurczak wskazuje, że zbyt duże zaufanie może osłabić wrażliwość organizacji na niepokojące zachowania partnera, pozostawić organizację bezbronną wobec jego oportunistycznych zachowań oraz spowodować, że zostaną niezauważone atrakcyjne szanse, które są alternatywą dla współpracy z obecnym partnerem [19, s. 51-52].

4. Modelowe ujęcie znaczenia zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych

W poprzedniej części wskazano, że relacje mogą być rozwijane nie tylko bez zaufania, ale także w warunkach nieufności. Relacje międzyorganizacyjne mogą być także tworzone i rozwijane w jednocześnie występujących warunkach zaufania i nieufności. Dodatkowo wskazano, że zaufanie pozytywnie wpływa na możliwość osiągnięcia korzyści z relacji międzyorganizacyjnych oraz przynosi dodatkowe benefity. Skłoniło to autora do sformułowania pytania: w jakich warunkach zaufanie będzie miało większe znaczenie w osiąganiu korzyści z relacji międzyorganizacyjnych, a w jakich to znaczenie będzie mniejsze? R. Seppänen i in. w swoim artykule stwierdzają, że badania nad zaufaniem w relacjach międzyorganizacyjnych byłby prowadzone głównie w sektorach wysokich technologii, gdzie zaufanie ma kluczowe znaczenie w osiąganiu korzyści z nich przez partnerów [33, s. 251, 261]. Potwierdzają to także wyniki przeglądu literatury przeprowadzone przez autora. W dużej części prac zwraca się uwagę na duże znaczenie zaufania w sektorach, które charakteryzują się dużą turbulencją otoczenia oraz wytwarzają złożone produkty/usługi [zob. np. 10, s. 259-285; 15, s. 175-182; 16, s. 863-869], przy czym zaufanie w sektorze usług jest rzadko podejmowanym tematem badań, co jest spójne z wnioskiem R. Seppänen i in. [33, s. 251-252]. Pozwala to postawić tezę, że znaczenie zaufania w osiąganiu korzyści z relacji międzyorganizacyjnych będzie zależeć od specyfiki sektora, w którym są one nawiązywane. Owa specyfika zależy natomiast od dwóch kryteriów: turbulencji otoczenia oraz stopień złożoności produktu/usługi. Takie podejście jest spójne z propozycją D. Lewickiej i A. Zakrzewskiej-Bielawskiej dotyczącą przeprowadzenia „badań problematyki zaufania w diadach i sieciach zróżnicowanych sektorowo, branżowo i terytorialnie” [20, s. 122].

Zdaniem autora pierwszym kryterium różnicującym znaczenie zaufania w osiąganiu korzyści z relacji międzyorganizacyjnych jest turbulencja otoczenia. Jak wskazano wcześniej niepewność odnośnie otoczenia jest jedną z głównych przyczyn tworzenia relacji międzyorganizacyjnych [24, s. 245-246]. Przyjmując za H.I. Ansoffem turbulencja otoczenia cechuje się wzrostem nowości zmian (wydarzenia wpływające na organizacje coraz bardziej odbiegają od wcześniej-

szych doświadczeń), intensywności (utrzymanie relacji z partnerami pochłania coraz więcej zasobów), szybkością zmian oraz rosnącą złożonością otoczenia, co oznacza, że jego elementy przenikają się i wzajemnie na siebie oddziałują [1, s. 58]. Turbulencja otoczenia postrzegana jest jako kontinuum od stabilnego otoczenia do otoczenia cechującego się wysoką turbulencją.

Drugim kryterium różnicującym jest stopień złożoności produktów/usług. Podobnie jak turbulencja otoczenia kryterium to jest kontinuum od produktów/usług prostych do złożonych. W wytwarzanie produktów/usług prostych zaangażowana jest niewielka liczba partnerów, a czas trwania współpracy jest krótki, natomiast w tworzenie produktów/usług złożonych liczba partnerów jest duża, a czas trwania współpracy jest długi.

Zderzenie dwóch kryteriów (turbulencji otoczenia oraz stopnia złożoności produktu/usługi) pozwoliło opracować model znaczenia zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych z uwzględnieniem specyfiki sektora. W oparciu o przygotowany model można określić poziom zaufania, który jest potrzeby, aby osiągać korzyści z relacji międzyorganizacyjnych (rys. 3). W modelu wykorzystano koncepcję stopniowalnego zaufania opracowaną przez R. Lewicki i B. Bunker [21, s. 119-124]. Należy zwrócić uwagę, że o ile zaufanie kalkulacyjne może pojawić się przy nawiązaniu relacji, to rozwój zaufania opartego na wiedzy i identyfikacji wymaga czasu. Przyjęto więc, że najniższym poziomem zaufania, przy którym możliwe jest osiągnięcie korzyści z relacji międzyorganizacyjnych jest zaufanie kalkulacyjne, które wraz z rozwojem relacji może przekształcić się w bardziej zaawansowane formy zaufania.



Rys. 3. Model znaczenia zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

W sektorach, które cechuje mała turbulencja otoczenia oraz niski stopień złożoności produktów/usług, aby osiągnąć korzyści z tworzenia oraz rozwijania relacji wystarczy zaufanie kalkulacyjne. Na przeciwnym biegunie znajdują się

sektory, które cechuje duża turbulencja otoczenia oraz wysoki stopień złożoności produktów/usług. W tym przypadku, aby osiągnąć korzyści z relacji międzyorganizacyjnych niezbędne jest zaufanie oparte na identyfikacji. W sektorach, które cechuje duża turbulencja otoczenia, ale niska złożoność produktów/usług oraz w sektorach charakteryzujących się małą turbulencją otoczenia, ale wysoką złożonością produktów/usług niezbędne jest zaufanie oparte na wiedzy, aby osiągnąć korzyści z tworzenia oraz rozwoju relacji międzyorganizacyjnych.

Należy wskazać, że przedstawiony model jest konceptualizacją zależności opartą na krytycznej analizie literatury i nosi znamiona propozycji, czyli twierdzenia wymagającego sprawdzenia empirycznego.

5. Studium przypadku – sektory kreatywne

W celu zobrazowania problematyki zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych opracowano studium przypadku poświęcone sektorom kreatywnym, a w szczególności sektorze projektowania. Przyjmuje się, że sektory kreatywne to pojęcie parasol, które łączy w sobie różne działalności gospodarcze, m.in. tj.: reklama, marketing, architektura, projektowanie, film, telewizja, radio, IT, oprogramowanie i usługi komputerowe, wydawnictwo, muzyka, sztuki performatywne oraz wizualne.

W licznych opracowaniach poświęconym sektorom kreatywnym wskazuje się na duże znaczenie relacji, które są konieczne w tworzeniu oraz wzmacnianiu przewagi konkurencyjnej [zob. 6, s. 245-261; 9, s. 70-91; 17]. W raporcie podsumowującym badania kierowane przez S. Szultkę zwraca się uwagę, że relacje w sektorach kreatywnych są słabe i zróżnicowane, ale jednocześnie cechuje je trwałość. Ponad 53% przebadanych organizacji ma do 10 partnerów biznesowych, z którymi systematycznie współpracuje przy rozwoju produktów i usług. Ponad 42% systematycznie współpracuje z ponad 10 partnerami, a tylko 4,41% nie ma żadnego partnera, z którym by systematycznie współpracowało [17, s. 82-83]. Organizacje współpracują z innymi podmiotami oraz osobami z i spoza sektorów kreatywnych. Możliwie jest wskazanie dwóch czynników, które sprawiają, że organizacje tworzą oraz rozwijają relacje międzyorganizacyjne. Po pierwsze, w sektorach kreatywnych działają wyspecjalizowane mikro i małe podmioty, które aby realizować większość projektów muszą współpracować z innymi organizacjami. Badania przeprowadzone przez autora w sektorze agencji reklamowych potwierdzają, że działa tam wiele wyspecjalizowanych agencji, które chcąc realizować kompleksowe projekty, co jest wymaganiem coraz większej liczby klientów, nawiązuje oraz wzmacniają różnego rodzaju relacje [11, s. 230]. Po drugie, organizacje z sektorów kreatywnych nawiązują relacje, aby mieć dostęp do nowych idei oraz możliwość szybkiej weryfikacji własnych pomysłów.

W literaturze zwraca się uwagę, że cechą charakterystyczną sektorów kreatywnych jest wysoka niepewność dotycząca otoczenia [zob. 3, s. 10-11; 5, s. 2-3; 14, s. 26-28; 25, s. 374-375; 31, s. 56-57] jak i wnętrza organizacji. Otoczenie

sektorów kreatywnych cechuje duża nowość i szybkość zmian oraz intensywność i złożoność, przez co można uznać, że turbulencja otoczenia jest duża.

R.E. Caves, na podstawie liczby oraz złożoności kontraktów w procesie twórczym, wprowadził rozróżnienie na proste (np. obraz) oraz złożone produkty (np. film) w sektorach kreatywnych [5, s. 1-10]. Proste produkty są wytwarzane przez pojedyncze osoby lub małe grupy, a czas trwania projektu jest krótki. Złożone produkty tworzone są natomiast przez dużą liczbę osób, grup i/lub organizacji, a czas trwania projektu jest długi. R. Davies oraz G. Sigthorsson słusznie wskazują, że proste produkty bardzo szybko mogą stać się produktami złożonymi lub częściami produktów złożonych [9, s. 134-135] (np. zaangażowanie w tworzenie scenariusza większej liczby scenarzystów zwiększa stopień złożoności produktu oraz czas jego tworzenia; pisanie scenariusza jest częścią złożonego produktu jakim jest film, serial lub program). W sektorach kreatywnych mamy więc do czynienia zarówno z prostymi jak i złożonymi produktami/usługami, ale przyjmuje się, że dominują produkty/usługi złożone.

W oparciu o model znaczenia zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych oraz przedstawioną charakterystykę sektorów kreatywnych można wskazać, że w analizowanych sektorach korzyści z relacji międzyorganizacyjnych są możliwe do osiągnięcia przy zaufaniu opartym na identyfikacji. Słuszność takiego twierdzenia potwierdzają badania przeprowadzone w sektorze projektowania¹, który zaliczany jest do sektorów kreatywnych. W badaniu wzięło udział sześć mikro, trzy małe oraz jedna średniej wielkości organizacja. Wszyscy respondenci potwierdzili, że współpracują z innymi organizacjami oraz osobami, a w ośmiu przypadkach stwierdzono, że są to stali współpracownicy (możliwy jest więc rozwój zaufania opartego na identyfikacji). Liczba współpracowników waha się od kilku do nawet kilkunastu osób oraz organizacji i zależy ona od stopnia złożoności realizowanych projektów. Jeden z respondentów wprost stwierdza, że „(...) cenimy sobie współpracę z ludźmi, których już znamy, rozumiemy i którym możemy zaufać” (respondent P2). Respondenci wskazują na długotrwałą współpracę, wzajemne rozumienie oraz pozytywne doświadczenia z realizacji wspólnych projektów w przeszłości – współpracujemy z „(...) osobami, z którymi mieliśmy już przyjemność pracować i faktycznie była to przyjemność (...)” (respondentka P8-1). Respondenci wskazują, że ważna jest znajomość organizacji przez partnera w zakresie zasad i standardów pracy oraz warunków. W jednym z wywiadów jedna z respondentek wskazuje, że ważna jest „(...) chęć pomocy w trudnych sytuacjach (...) ważne jest, żeby mieć oparcie w partnerze, z którym razem coś budujemy”, a druga dodaje, że „(...) ważne

¹ Badanie metodą studiów przypadku zostało przeprowadzone w okresie październik-grudzień 2015 r. (6 wywiadów) oraz maj-czerwiec 2016 r. (4 wywiady). Respondentami byli właściciele lub menedżerowie zarządzający organizacjami z sektora projektowania w Polsce. Wywiady zostały przeprowadzone z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza, w którym część pytań dotyczyła współpracy badanych organizacji z innymi osobami oraz organizacjami.

jest to, żeby firmy, z którymi współpracujemy rozumiały to co chcemy osiągnąć w projektowanych przez nas wnętrzach” (odpowiedni respondenta P10-1 i P10-2).

Powyższe opinie respondentów wskazują, że w relacjach między badanymi organizacjami a ich partnerami dominuje zaufanie oparte na identyfikacji, co pozwala im na osiągnięcie korzyści z posiadania relacji międzyorganizacyjnych. Potwierdza to częściowo prawdziwość opracowanego modelu znaczenia zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych. Niemniej jednak, w kolejnym kroku należy przeprowadzić całościowe badania empiryczne w celu jego pełnej weryfikacji.

6. Podsumowanie

Obecnie organizacje coraz częściej wykorzystują relacje w realizowaniu celów, rozwoju oraz tworzeniu i wzmocnieniu przewagi konkurencyjnej. Oparcie relacji o zaufanie pozwala zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia z nich korzyści oraz zyskać dodatkowe benefity. W sektorach, które charakteryzują się małą turbulencją otoczenia i niskim stopniem złożoności produktów/usług, aby osiągnąć korzyści z relacji wystarczy zaufanie kalkulacyjne. W sektorach, które cechuje większa turbulencja otoczenia oraz wyższy stopień złożoności produktów/usług zaufanie musi być oparte na wiedzy lub identyfikacji, aby organizacja mogła osiągać korzyści z relacji. Menedżerowie w tych sektorach powinny dążyć do tworzenia trwałych relacji, gdyż tylko w takiej sytuacji możliwe jest powstanie zaufania opartego na wiedzy i identyfikacji.

W rozdziale przedstawiono studium przypadku sektorów kreatywnych w celu zobrazowania problemu zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych. Badania przeprowadzone w sektorze projektowania, który jest jednym z sektorów kreatywnych (duża turbulencja otoczenia i wysoka złożoność produktów/usług) potwierdzają, że korzyści z relacji osiągane są przy zaufaniu opartym na identyfikacji. Opracowany model znaczenia zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych wymaga jednak pełnej weryfikacji empirycznej. Badania powinny zostać przeprowadzone w sektorach o różnej specyfice oraz w różnych organizacjach, gdyż tylko wtedy będzie można określić słuszność wniosków autora.

Bibliografia

- [1] **Ansoff H.I.:** *Zarządzanie strategiczne*. PWE, Warszawa, 1985.
- [2] **Ashnai B., Henneberg S.C., Naudé P., Francescucci A.:** *Inter-personal and inter-organizational trust in business relationship: An attitude-behavior-outcome model*, *Industrial Marketing Management*, 2016, Vol. 52.
- [3] **Bėrziņš G.:** *Strategic Management in Creative Industry Organizations: Specifics in Strategic Decision Making*, *Management of Organizations: Systematic Research*, 2012, No. 62.
- [4] **Blomqvist K.:** *The many faces of trust*, *Scandinavian Journal of Management*, 1997, Vol. 13, No. 3.
- [5] **Caves R.E.:** *Creative Industries. Contracts between art and commerce*, Harvard University Press, Cambridge-Massachusetts-London, 2000.

- [6] **Coulson S.:** *Collaborating in a competitive world: musicians' working lives and understandings of entrepreneurship*, Work, employment and society, 2012, Vol. 26(2).
- [7] **Czakon W.:** *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2012.
- [8] **Czakon W.:** *Zarządzanie międzyorganizacyjne jako kompetencja przedsiębiorstwa*, [w:] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2014.
- [9] **Davies R., Sighthorsson G.:** *Introducing the Creative Industries. From Theory to Practice*. Sage, Los Angeles-London-New Delhi-Singapore-Washington DC, 2013.
- [10] **Dyer J.H., Chu W.:** *The Determinants of Trust in Supplier-automaker Relationships in the U.S., Japan, and Korean*, Journal of International Business Studies, 2000, Vol. 31, No. 2.
- [11] **Dziurski P.:** *Kluczowe czynniki sukcesu w sektorze agencji reklamowych*, [w:] Wolański M. (red.), *Badania młodych naukowców w dziedzinie nauk ekonomicznych a praktyka gospodarcza*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2015.
- [12] **Franco M.J.B., Mainardes E., Martins O.:** *A review of inter-organizational networks: Evidence from studies published in 2005-2008*, Cuadernos de Administración, 2011, Vol. 24, No. 43.
- [13] **Ganesan S.:** *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing, 1994, Vol. 58, No. 2.
- [14] **Hesmondhalgh D.:** *The Cultural Industries*, wydanie III. Sage, Los Angeles-London-New Delhi-Singapore-Washington DC, 2013.
- [15] **Kadefors A.:** *Trust in project relationships – inside the black box*, International Journal of Project Management, 2004, Vol. 22.
- [16] **Kim K.K., Park S., Ryoo S.Y., Park S.K.:** *Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: Both perspectives*, Journal of Business Research, 2010, Vol. 63.
- [17] **Szultka S. (red.):** *Kreatywny łańcuch. Powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, 2014.
- [18] **Laimer C.G.:** *Determinants of Interorganizational Relationships in Science and Technology Parks: Theoretical and Empirical Evidence*, Gestão & Regionalidade, 2015, Vol. 31, No. 91.
- [19] **Latusek-Jurczak D.:** *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2014.
- [20] **Lewicka D., Zakrzewska-Bielawska A.:** *Rola zaufania w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] Osbert-Pociecha G., Nowosielski S. (red.), *Meandry teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, 2016.
- [21] **Lewicki R.J., Bunker B.B.:** *Developing and maintaining trust in working relationships*, [w:] Kramer R.M., Tyler T.R. (red.), *In trust in organizations. Frontiers of theory & research*, Sage, Thousand Oaks, 1996.
- [22] **Marshall A.:** *Industry and Trade*. Kelley, New York, 1923.
- [23] **McEvily B., Zaheer A.:** *Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organizational exchange*, [w:] *Handbook Of Trust Research*, R. Bachamnn, A. Zaheer (red.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2006.
- [24] **Oliver C.:** *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, Academy of Management Review 1990, Vol. 15, No. 2.

- [25] **Pichlak M.:** *Branże twórcze jako kluczowy stymulator rozwoju gospodarczego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej „Organizacja i Zarządzanie”, 2014, z. 70.
- [26] **Pierscieniak A.:** *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2015.
- [27] **Pinto J.K., Slevin D.P., English B.:** *Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships*, International Journal of Project Management, 2009, Vol. 27.
- [28] Chrupała-Pniak M., Sulimowska-Formowicz M., *Wpływ zaufania na wyniki firmy w relacjach międzyorganizacyjnych*, Organizacja i Kierowanie, 2014, Nr 4 (174).
- [29] **Romanowska M.:** *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2006.
- [30] **Romanowska M., Trocki M.:** *Przedmowa*, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa, 2002.
- [31] **Rozenale I., Lavanga M.:** *The „universal” characteristics of creative industries revisited: The case of Riga, City, Culture and Society*, 2014, Vol. 5.
- [32] **Selznick P.:** *TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization*. The University of California Press, Berkeley, 1949.
- [33] **Seppänen R., Blomqvist K., Sundqvist S.:** *Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003*, Industrial Marketing Management, 2007, Vol. 36.
- [34] **Sopińska A.:** *Impact of the Crisis on Resources Management*, Journal of Management and Financial Sciences, 2014, Issue 18.
- [35] **Stańczyk-Hugiet E.:** *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, Zeszyt Naukowy „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 2012, Nr 116.
- [36] **Światowiec-Szczepańska J.:** *Znaczenie kontraktu w zarządzaniu relacjami na rynku B2B*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2012, Nr 220.
- [37] Weber M., *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press, New York, 1947.
- [38] **Woźniak A.:** *Relacje zaufania w zarządzaniu międzyorganizacyjnym – wybrane kwestie teoretyczne*, [w:] Koźmiński K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, A. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2014.
- [39] **Young-Ybarra C., Wiersema M.F.:** *Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory*, Organization Science, 1999, Vol. 10, No. 4.