Maciej Brzozowski

KSZTAŁTOWANIE ZAUFANIA MIĘDZY UCZESTNIKAMI ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

Wprowadzenie

Obserwowane w ciągu ostatnich lat rozpowszechnienie strategii rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstw, bazujących na powiązaniach kooperacyjnych wielu partnerów biznesowych, wpłynęło na zwiększenie znaczenia zaufania w relacjach między podmiotami gospodarczymi. Tego rodzaju strategie są reakcją na wzrost złożoności otoczenia gospodarczego oraz nasilenia jego presji na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Szczególnym przykładem współpracy gospodarczej jest koncepcja organizacji wirtualnej. Na potrzeby niniejszej pracy została przyjęta możliwie uniwersalna definicja, określająca organizację wirtualną jako tworzoną na zasadzie dobrowolności specyficzną formę kooperacji niezależnych przedsiębiorstw, innych instytucji i/lub osób fizycznych, które dostarczają na rynek dobra i usługi na bazie wspólnego stosunku gospodarczego oraz występują wobec otoczenia jako jeden podmiot. Istotną rolę w koordynacji działań organizacji wirtualnej odgrywa technologia informacyjna.

Zaufanie określane jest często jako główne narzędzie koordynacyjno-kontrolne oraz konieczny warunek elastyczności organizacji wirtualnej. Istotne wydaje się więc rozważenie istoty tego pojęcia oraz jego wkładu do analizowanej koncepcji zarządzania.

Istota zaufania w działalności gospodarczej

Zaufanie jest pojęciem złożonym o charakterze multidyscyplinarnym (jest rozpatrywane na gruncie takich nauk, jak np. psychologia, socjologia, ekonomia,

nauka o organizacji i zarządzaniu), co powoduje różnorodne jego interpretacje. Jako najbardziej ogólną definicję terminu można przytoczyć propozycję F. Fukuyamy, który określa zaufanie jako mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwość i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznaczonych normach[1]. Należy je rozpatrywać jako oczekiwanie korzystnych wyników potencjalnego współdziałania z partnerem, które będą na tyle prawdopodobne, korzystne i pożądane, aby podjąć ryzyko współpracy. Obdarzając partnera zaufaniem abstrahujemy od relatywnej natury otaczającej nas rzeczywistości oraz akceptujemy (przyjmując za nieuniknioną) jej niepewność i nieprzewidywalność[2].

F. Fukuyama wskazuje również, że poziom dobrobytu w danym kraju i jego zdolność konkurowania na rynkach międzynarodowych są między innymi konsekwencją cechy kulturowej, jaką jest poziom zaufania w jego społeczeństwie. To zaufanie ogólnospołeczne przenosi się na związki ekonomiczne przedsiębiorstw, które również stanowią swoiste społeczności bazujące na zaufaniu. Wysoki poziom zaufania przyczynia się do rozwoju współpracy między przedsiębiorstwami, jak również do upowszechnienia nowych form organizacyjnych, w tym również koncepcji organizacji wirtualnej. F. Fukuyama parametryzuje ponadto zaufanie jako kategorię ekonomiczną, która ma swoją wymierną wartość w postępowaniu menedżerów i pracowników[3].

Tak rozumiane zaufanie można zdaniem M. Bratnickiego i P. Kordela opisać w postaci pięciowymiarowego modelu obejmującego[4]:

– wymiar osobowościowy (zaufanie bazuje na systemie norm i wartości wyznawanych przez podmioty danej relacji),

– wymiar kalkulacyjny (zaufanie bazuje na fundamencie porównywania przewidywanych kosztów i korzyści z nawiązania danej relacji),

– wymiar instytucjonalny (zaufanie bazuje na przejrzystości i stabilności otoczenia, w którym zachodzi dana relacja),

– wymiar percepcyjny (zaufanie bazuje na wzajemnym postrzeganiu się),

– wymiar kumulacyjny (zaufanie opiera się na wzajemnej wiedzy).

---

[1] F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. WN PWN, Warszawa–Wrocław 1997, s. 38.

[2] M. Bratnicki, P. Kordel, *Budowanie zaufania w organizacji wirtualnej*, w: *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Knosala, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2000, s.80; por. Ch. P. Holland, *The Importance of Trust and Business Relationships in the Formation of Virtual Organizations*, www.virtual-organization.net, „Newsletter" 1998, nr 2.

[3] A. Potocki, A. Pietruszka, *Zaufanie w aliansach strategicznych przedsiębiorstw*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zbiór referatów na ogólnopolską konferencję naukową, Katedra Systemów i Technik Zarządzania AE w Poznaniu, t. 2, Poznań 2000, s. 345.

[4] M. Bratnicki, P. Kordel, *Zaufanie a dialektyka procesu tworzenia strategii w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji" 2000, nr 2.

Powyższa koncepcja, zdaniem jej autorów, pozwala na uznanie zaufania jako istotnego wyznacznika kapitału społecznego organizacji. Podstawowe charakterystyki zaufania jako kapitału przedsiębiorstwa można przy tym przedstawić następująco[5]:

– ma charakter kompleksowy i jest zdatne do przekształceń;

– można w nie inwestować inne zasoby, oczekując na uzyskanie potencjalnych korzyści;

– cechuje się małą płynnością oraz dużą „przyczepnością";

– może być użyte w stosunku do innych zasobów zarówno jako substytut, jak i dobro komplementarne;

– wymaga ciągłego podtrzymywania, musi być okresowo odnawiane i potwierdzane;

– nie ma przewidywalnego tempa zużycia;

– jest zasobem wspólnym i nie stanowi własności osób, które z niego korzystają;

– jest ulokowane w relacjach zachodzących między podmiotami.

Autorzy koncepcji zwracają jednak uwagę, że główny problem związany z rozpatrywaniem zaufania w kategoriach kapitału przedsiębiorstwa leży w trudnościach z precyzyjnym oszacowaniem inwestycji w jego budowanie oraz korzyści z niego płynących.

Odmienne podejście do problemu istoty zaufania prezentuje A. Nieścior. Autor ten traktuje zaufanie jako relację i podkreśla, że jest ono stosunkiem trójczłonowym pomiędzy obdarzonym zaufaniem Z (człowiek), ufającym U (człowiek) i przestrzenią odniesienia Q (cecha). Dochodzi także do wniosku, że zaufanie jako kategoria ekonomiczna może być pojmowane w szerokim znaczeniu jako relacja między organizacją a społeczeństwem i jako relacja między członkami danej organizacji oraz węższym jako relacja między różnymi organizacjami (dostawcami, odbiorcami). A. Nieścior wymienia także takie kryteria zaufania, jak: reputacja, ocena aktualnie uzyskiwanych wyników, podległość kontroli i nadzorowi, kontekst sytuacyjny, wygląd zewnętrzny, otwartość, lojalność, konsekwencja, kompetencja, prawość. Dodaje równocześnie, że część tych kryteriów odnosi się do organizacji jako całości (firmy), a część do ludzi, czyli pracowników[6].

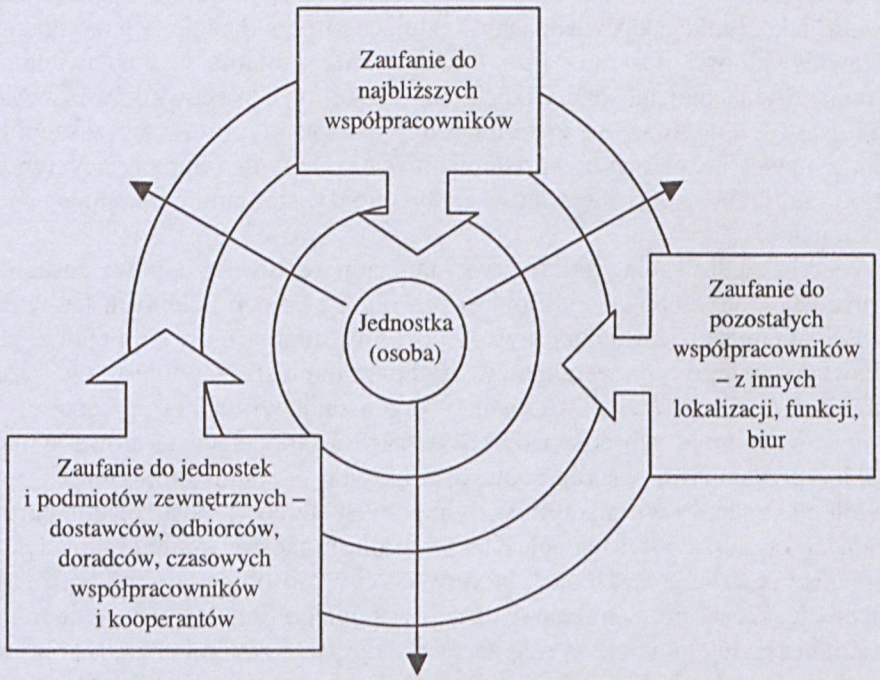
Na podobnych założeniach opiera się koncepcja „promienia zaufania" (ang. *trust radius*) R. Shawa[7], która opisuje zjawisko gotowości pracowników do zaufania oraz identyfikuje w funkcjonowaniu organizacji obszary zaufania. Zda-

[5] P. S. Adler, S. Kwon, *Social Capital: Prospects for a New Concept*, „Academy of Management Review" 2002, nr 1, cyt. za: M. Bratnicki, P. Kordel, *Zaufanie...*

[6] A. Nieścior, *Zaufanie w normach ISO serii 9000:2000*, „Problemy Jakości" 1999, nr 9.

[7] D. Duarte, N. Snyder, *Mastering Virtual Teams*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1999, s. 148.

niem tego autora, każda osoba w ramach organizacji posiada własny promień zaufania, który jest konsekwencją jej cech osobowych oraz doświadczeń życiowych. Człowiek o małym promieniu zaufania jest skłonny tworzyć tego typu relacje wyłącznie z najbliższymi współpracownikami. Wraz z rozszerzeniem promienia wzrasta zdolność do kształtowania relacji zaufania również z dalszymi współpracownikami (z innych lokalizacji, obszarów funkcjonalnych, narodowości lub kręgów kulturowych), a nawet osobami spoza przedsiębiorstwa (dostawcy, odbiorcy, doradcy, kooperanci) (patrz rys. 1). Promień zaufania zespołu lub organizacji jest wypadkową promieni indywidualnych ich uczestników, może on też ulegać rozszerzeniu lub pomniejszeniu w trakcie wspólnego funkcjonowania.



Rysunek 1. Promień zaufania według R. Shawa

Źródło: opracowano na podstawie: D. Duarte, N. Snyder, s. 150

Specyfika kształtowania zaufania w organizacji wirtualnej

Ze względu na transgraniczny charakter organizacji wirtualnych, przejawiający się ich rozmytą tożsamością oraz przenikalnymi granicami organizacyjny-

mi, promień zaufania takiej organizacji musi być większy niż jest to wymagane w przypadku tradycyjnie pojmowanego przedsiębiorstwa. Istotne różnice identyfikowane są również w procesie kształtowania zaufania. W tradycyjnym przedsiębiorstwie taki proces obejmuje trzy fazy, odpowiadające poszczególnym rodzajom zaufania[8]. W pierwszej kolejności pojawia się zaufanie bazujące na strachu, mające charakter zapobiegawczy. Członkowie zespołu lub organizacji zachowują się w sposób zgodny z oczekiwaniami, ponieważ obawiają się, iż w przeciwnym wypadku zostaną ukarani. Ten rodzaj zaufania wynika więc z obawy przed represjami w razie jego utracenia. Z czasem, gdy pracownicy wzajemnie się poznają i przyzwyczajają do codziennej współpracy, pojawia się zaufanie bazujące na wzajemnej znajomości (zaufanie oparte na wiedzy). Wiedza na temat innych osób pozwala z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć ich zachowania. Wzajemna znajomość pogłębia się w miarę upływu czasu, głównie jako funkcja doświadczenia budującego przekonanie o wiarygodności i przewidywalności. Ostatnią fazą kształtowania zaufania jest pojawienie się zaufania bazującego na identyfikacji poszczególnych pracowników ze wspólnymi wartościami oraz na zrozumieniu i akceptacji postaw poszczególnych osób, a nawet uczuciowym utożsamianiu się z innymi (empatia). Najwyższy poziom zaufania osiąga się wtedy, kiedy między stronami występują związki emocjonalne.

Proces kształtowania zaufania w organizacji wirtualnej odbiega zasadniczo od przedstawionego powyżej. Zamiast powolnej ewolucji kolejnych faz w działalności organizacji wirtualnej wysoki poziom zaufania musi się pojawić zaraz po zawiązaniu tego typu współpracy. Środkiem temu służącym jest tzw. transfer zaufania (ang. *swift trust*)[9]. Uczestnicy organizacji wirtualnej „przenoszą" zaufanie z wcześniejszych doświadczeń w zakresie kooperacji na nową sytuację, w jakiej przyszło im współpracować z innymi uczestnikami, których mogą w ogóle nie znać. Przyjmują tym samym pewien stereotyp postrzegania partnera w ramach organizacji wirtualnej. Kluczowe dla funkcjonowania organizacji jest tu również „pierwsze wrażenie", które w istotny sposób determinuje późniejszą kooperację. Z czasem, w trakcie realizacji wspólnego projektu znaczenie transferu zaufania maleje, a większą rolę zaczyna odgrywać zaufanie bazujące na wzajemnej znajomości i identyfikacji. Cechą różniącą organizację wirtualną od tradycyjnie pojmowanej jest tutaj również marginalizowanie znaczenia pierwszego z wyróżnionych rodzajów zaufania, tj. bazującego na strachu.

[8] Zob.: D. L. Coutu, *Organization: Trust in Virtual Teams*, „Harvard Business Review" May–June 1998, s. 21; S.L. Jarvenpaa, T.R. Shaw, *Global Virtual Teams: Integrating Models of Trust*, www.virtual-organization.net, „Newsletter" 1998, nr 2, s. 37; por.: S. Robbins, D. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 501–503; por.: M. Gallivan, *Striking a balance between trust and control in a virtual organization: a content analysis of open source software case studies*, „Info Systems" 2001, nr 11, s. 280.

[9] Zob.: S.L. Jarvenpaa, T.R. Shaw,; por.: M. Gallivan, s. 280.

Opisując specyfikę kształtowania zaufania w organizacji wirtualnej, należy jednak podkreślić, że natychmiastowe zaistnienie zaufania w relacjach między współpracującymi podmiotami jest niewątpliwie trudnym wyzwaniem, a opisany powyżej transfer zaufania jest środkiem obciążonym dużym ryzykiem jego nadużycia. Taka sytuacja wymaga często przezwyciężenia naturalnego braku wzajemnego zaufania do podmiotów i osób z różnych regionów geograficznych, kręgów kulturowych, środowisk zawodowych. Uczestnicy mogą nieufnie podchodzić do partnerów w zakresie wykorzystania wiedzy i informacji. Mogą mieć obawy, czy ich wkład (czasowy, intelektualny, technologiczny itp.) zostanie zauważony, doceniony i odpowiednio przedstawiony na zewnątrz organizacji, czy wkład innych członków jest większy, taki sam czy mniejszy itp. Brak zaufania może powodować poszukiwanie pośredników (brokerów) ułatwiających znalezienie wiarygodnych partnerów. Sprawdzają oni kondycję finansową potencjalnych uczestników, ich majątek, kontakty, doświadczenia oraz opinie w środowisku[10]. Dodatkowym problemem może się okazać brak zaufania ze strony potencjalnych odbiorców do tak niestałej i mało uchwytnej formy organizacyjnej, jaką jest organizacja wirtualna (bardziej wiarygodni mogą być tradycyjni dostawcy z „historią").

Z powodu często krótkiego bytu organizacji wirtualnych istota zaufania w tego typu organizacjach różni się nieco od jego tradycyjnego pojmowania. Jako że w ramach organizacji wirtualnej mogą współdziałać ze sobą podmioty, które się wzajemnie nie znają, kluczową rolę w zapewnieniu zaufania odgrywa podmiot koordynujący (integrator, broker). Jego doświadczenie, kompetencje i wiarygodność decydują o tym, czy cała organizacja wzbudza zaufanie, a więc również, czy poszczególni jej uczestnicy mogą sobie wzajemnie zaufać[11]. Broker spełnia rolę swoistego stymulatora (inicjatora) zaufania, szczególnie istotną w sytuacji dużego rozproszenia geograficznego partnerów, czyli tzw. pracy na odległość. W takim przypadku zaufanie może być skutecznym sposobem na koordynowanie pracy ludzi, którzy widują się rzadko bądź też wcale[12].

Istotnym czynnikiem utrudniającym kształtowanie zaufania w organizacji wirtualnej jest częsta „destabilizacja zachowań" (niezbędna we wprowadzaniu zmian radykalnych). Zaufanie sprzyja raczej zmianom ewolucyjnym, dlatego w przypadku organizacji wirtualnej konieczne jest wykorzystanie pewnych im-

[10] H. Mazur, Z. Mazur, *Wirtualne organizacje – szansa czy zagrożenie*, w: *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, red. E. Niedzielska, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 955, Wrocław 2002, s. 44–45.

[11] V. Pihkala, E. Varamaki, J. Vesalainen, *Virtual organization and the SMEs: A review and model development*, „Entrepreneurship & Regional Development" 1999, nr 11, s. 4.

[12] Por.: D. Lamond, *Managerial style and telework*, w: *Managing Telework*, red. K. Daniels, D. Lamond, P. Standen, Business Press, London 2000, s. 108.

pulsów pobudzających, zakłócających istniejące struktury zaufania, w czym znaczącą rolę może odegrać właśnie koordynator współpracy[13].

Poziom zaufania jest instrumentem redukcji niepewności oraz owocem wzajemnej znajomości i badania wiarygodności potencjalnego uczestnika. Świadomość, iż można zaufać i polegać na innej osobie bądź instytucji jest konsekwencją jej wcześniejszych zachowań oraz reputacji. Jeśli do organizacji wirtualnej przyłącza się podmiot, który jest nieznany pozostałym jej uczestnikom, potrzeba czasu, aby wspólne działanie zaowocowało wysokim poziomem wzajemnego zaufania. Należy jednak pamiętać, że jednym z kluczowych czynników sukcesu organizacji wirtualnych jest szybkość działania, która sprawia, że współdziałanie podmiotów organizacji – wymagające dłuższego czasu – zostaje zepchnięte na plan dalszy, a o poziomie wzajemnego zaufania decyduje w takim przypadku przede wszystkim reputacja nowego uczestnika. Jeśli spełni on w stopniu wystarczającym wymagane kryteria dopuszczenia do organizacji, to zyskuje w konsekwencji odpowiednią reputację. Taką reputację może wzmacniać otwarta polityka informacyjna podmiotu, która może świadczyć, iż nie ma on niczego do ukrycia, a poza tym ułatwia wzajemne poznanie. Reputacja może zostać wzmocniona również poprzez rekomendację któregoś z dotychczasowych uczestników organizacji wirtualnej, a w szczególności brokera.

Na poziom zaufania w organizacji wirtualnej wpływa również liczba tworzących ją podmiotów. Mniejsze organizacje charakteryzują się z reguły wyższym poziomem wzajemnego zaufania ich uczestników, ponieważ częściej dochodzi do sytuacji bezpośredniej współpracy, a w konsekwencji łatwiej i szybciej zachodzi proces wzajemnego poznawania się. Należy również pamiętać, że budowa zaufania jest procesem dwustronnym. Problemem nie jest jedynie pytanie, czy dotychczasowi uczestnicy mogą zaufać nowemu, ale również, czy potencjalny nowy uczestnik może obdarzyć zaufaniem organizację wirtualną oraz jej poszczególnych uczestników[14].

Jak już wspomniano F. Fukujama stawia tezę, że społeczeństwa dysponujące dużym kapitałem społecznym są bardziej skłonne do adoptowania nowych form organizacyjnych w miarę występowania zmian technologicznych i rynkowych niż te, w których występuje deficyt kapitału społecznego. W efekcie społeczeństwa charakteryzujące się wysokim poziomem zaufania odnoszą większe sukcesy na polu gospodarczym[15]. Ch. Handy rozszerza ten pogląd na gruncie organizacji i zarządzania. Stwierdza mianowicie, iż organizacje, które polegają na zaufaniu jako swej głównej metodzie kontrolowania są bardziej efektywne, bar-

[13] Por.: M. Bratnicki, P. Kordel, *Zaufanie...*

[14] U. Franke, *The virtual web as a new entrepreneurial approach to network organizations*, „Entrepreneurship & Regional Development" 1999, nr 11, s. 3.

[15] F. Fukuyama, s. 43.

dziej twórcze, praca w nich sprawia większą satysfakcję, a ich funkcjonowanie jest tańsze. Są one jednak całkiem odmienne od organizacji opartych na hierarchicznym systemie kontroli. Organizacjami takimi nie daje się też łatwo kierować. Zaufanie nakłada swoje własne ograniczenia i ma swoje własne zasady, wymaga od osób nimi kierujących przyjęcia radykalnie odmiennych założeń i postaw[16].

Zaufanie oznacza oczekiwanie, że partner podporządkuje swoje egoistyczne interesy wspólnym celom organizacji wirtualnej, jeżeli nie zawsze, to przynajmniej w większości wyobrażalnych sytuacji. W stopniu, w jakim się to dzieje, opieranie się na zaufaniu może służyć jako substytut lub uzupełnienie bardziej formalnych instrumentów koordynacji[17]. Przy braku wzajemnego zaufania do kooperacji może dochodzić tylko pod nadzorem systemu formalnych zasad i regulacji, które są przedmiotem częstych negocjacji i sporów oraz wiążą się z egzekucją należnych praw, nierzadko na drodze przymusu. Aparat mechanizmów legislacyjnych stanowiący substytut zaufania pociąga za sobą konieczność ponoszenia kosztów transakcyjnych. Innymi słowy, znaczący brak zaufania w społeczeństwie narzuca swoisty podatek na wszystkie formy działalności gospodarczej – podatek, którego nie muszą płacić społeczeństwa o wysokim stopniu zaufania[18]. Jak stwierdza zaś L. Ryan: „brak zaufania dodaje około 50% do kosztów prowadzenia działalności gospodarczej"[19].

Zaufanie minimalizuje również koszty agencji, umożliwiając optymalny podział ryzyka pomiędzy strony stosunku agencji. O możliwości wykorzystania teorii agencji na gruncie koncepcji organizacji wirtualnej decyduje m.in. podjęcie w jej ramach zagadnienia oportunizmu („moralnego ryzyka"). Z tego względu pole zastosowania teorii nie ogranicza się tylko do relacji właściciel – menedżer (tak jak w pierwotnej wersji teorii agencji), lecz obejmuje także różne szczeble hierarchii w przedsiębiorstwach, jak również relacje pomiędzy uczestnikami organizacji wirtualnej, w której role te są niejednokrotnie pomieszane (dostawcę kluczowych kompetencji można traktować jako odpowiednik właściciela-pryncypała, a podmiot integrujący albo brokera – jako analogię menedżera-agenta)[20].

---

[16] Ch. Handy, *Niewyobrażalna przyszłość,* w: F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 417.

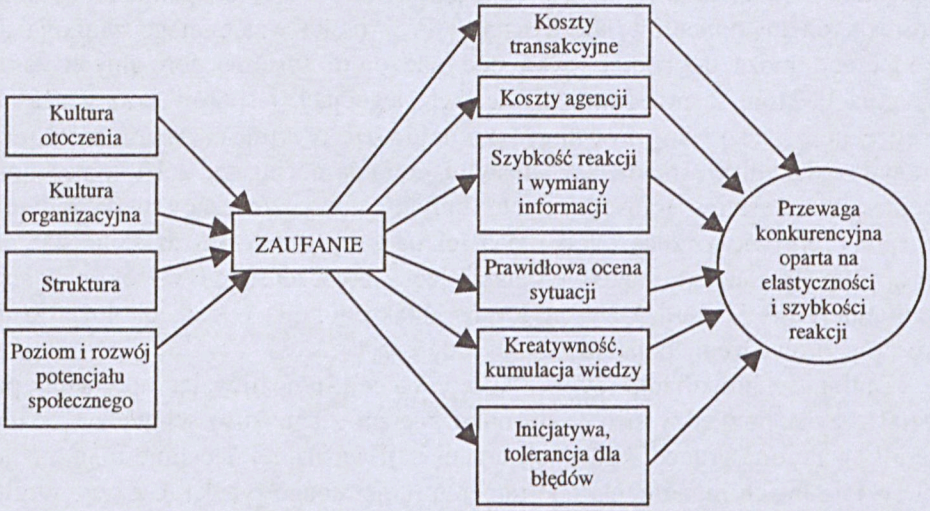
[17] Zob.: A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 146.

[18] F. Fukuyama, s. 40.

[19] L. Ryan, *Wyzwania moralne w czasach transformacji gospodarczej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1996, zeszyt 1, s. 49.

[20] Por.: M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 43; por.: A. Crossman, L. Lee-Kelley, *Trust, commitment and team working: the paradox of virtual organizations*, „Global Networks" 2004, nr 4.

W procesie decyzyjnym w organizacjach teoria agencji wyróżnia dwie grupy funkcji: funkcje decyzyjne (ang. decision management), obejmujące propozycje wykorzystania zasobów i wprowadzenie przyjętych postanowień w życie oraz funkcje kontrolne (ang. decision control), obejmujące akceptację propozycji wykorzystania zasobów i nadzór nad wykonaniem podjętych decyzji (ocena oraz nagradzanie lub karanie). Rozdzielenie funkcji własności (ponoszenia ryzyka) i funkcji decyzyjnych powoduje wykształcenie się takich procesów decyzyjnych w organizacjach, że widoczne jest rozgraniczenie między funkcjami decyzyjnymi i funkcjami kontrolnymi[21].



Rysunek 2. Rola zaufania w organizacji wirtualnej

Źródło: opracowano na podstawie: A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 144.

Wysoki poziom zaufania tłumaczy, w jaki sposób organizacje wirtualne potrafią utrzymać równowagę pomiędzy procesami kontroli i koordynacji, a elastycznością i zwinnością. Zaufanie jest więc alternatywą wobec formalnych mechanizmów kontrolnych opartych na autorytecie czy systemie kar i nagród[22]. Poczucie zaufania wyzwala postawy twórcze i ułatwia proponowanie i wdrażanie innowacji[23]. Nie oznacza to jednak, że wysoki poziom zaufania wyklucza stosowanie bardziej tradycyjnych instrumentów koordynacyjno-kontrolnych.

[21] M. Gorynia, s. 41–42.

[22] M. Bratnicki, P. Kordel, *Budowanie...*

[23] Por.: L. Introna, *Defining the virtual organization*, w: S. Barnes, B. Hunt, *E-commerce and V-business. Business Models for Global Success*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001, s. 149.

Przestrzeganie norm zaufania zapobiega kumoterstwu i złemu zarządzaniu, jednak dla pewności w kontaktach między przedsiębiorstwami zaufanie winno być badane i może być wspomagane instrumentami prawnymi, przede wszystkim pod postacią odpowiednio zawartej umowy pisemnej[24].

Systematyczne ujęcie roli zaufania w funkcjonowaniu organizacji wirtualnej, a w szczególności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej opartej na elastyczności i szybkości reakcji, prezentuje rysunek 2.

Paradoksy zaufania w organizacji wirtualnej

Przedstawione powyżej rozważania skłaniają do konkluzji wskazującej na swoiste paradoksy związane z kategorią zaufania. Jeden z takich paradoksów opisany został przez M. Bratnickiego i P. Kordela, którzy stwierdzają, iż z jednej strony zaufanie, tworząc sieć wzajemnych zobowiązań do wywiązywania się z podjętych zadań (pod rygorem szybkiej utraty zbudowanego zaufania) oraz będąc doskonałym kanałem przekazywania wiedzy, spełnia rolę mechanizmu kontrolno-koordynującego, a tym samym przyczynia się do utrzymywania porządku i przetrwania przedsiębiorstwa. Z drugiej strony zaufanie – redukując potrzebę tworzenia sztywnych struktur formalnych oraz umożliwiając skierowanie większych zasobów (uwolnionych przez akceptację limitów przewidywalności) na twórcze aktywności – prowadzi do elastyczności, a co za tym idzie rozwoju przedsiębiorstwa. Zaufanie ma także duże znaczenie w perspektywie dialektycznego procesu tworzenia strategii, pełniąc różnorakie role (np. spoiwa otwartej społeczności, sieci komunikacyjnej, mechanizmu samokontroli i koordynacji, mechanizmu pozwalającego na akceptację ryzyka i redukcję kompleksowości otoczenia) stanowi specyficzny mechanizm pozwalający na zespalanie sprzeczności tego procesu[25].

Na inny paradoks związany z kształtowaniem zaufania w organizacji wirtualnej zwrócił uwagę L. Introna. Stwierdził on, iż we współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej, której cechami są chaos, radykalne i nieprzewidywalne zmiany, trudno wyobrazić obie organizację jako swoisty azyl, wyspę, na której partnerzy, współpracując ze sobą, opierają się na wzajemnym zaufaniu. Jest to dość naiwne założenie w teraźniejszości społecznej, którą cechuje raczej brak zaufania w relacjach międzyludzkich. Zaufanie rodzi się z czasem, w efekcie wspólnego działania, którego w często krótkotrwałej organizacji wirtualnej

[24] A. Potocki, A. Pietruszka, s. 346.
[25] M. Bratnicki, P. Kordel, *Zaufanie...*

brakuje. Mamy więc do czynienia z paradoksem: zaufanie jest istotnym warunkiem funkcjonowania organizacji wirtualnej, ale organizacja wirtualna nie dostarcza podstaw koniecznych do jego wypracowania.

Kolejny paradoks związany jest z mniejszą powszechnością organizacji wirtualnych w krajach wysokiego kontekstu kulturowego[26], którego jednym z istotnych wyznaczników jest wysoki poziom zaufania w relacjach międzyludzkich, w tym również biznesowych. Paradoks ten okazuje się jednak pozornym, gdy przyjrzymy się bliżej innym przejawom kultur wysokiego kontekstu. Takie czynniki, jak: przywiązywanie dużej wagi do komunikacji niewerbalnej, wyrażanie komunikatów werbalnych w sposób pośredni, akcentowanie długoterminowości w działaniu (w tym wiązanie całej kariery zawodowej z jedną organizacją), jednorodność narodowa i kulturowa, czy też silne akcentowanie przynależności do wspólnoty – utrudniają zawiązywanie organizacji wirtualnych. Powstawaniu takich organizacji sprzyjają natomiast elementy niskiego kontekstu kulturowego, takie jak: podstawowa rola komunikacji werbalnej, wyrażanie komunikatów w sposób bezpośredni, jednoznaczność gestów, priorytetowe znaczenie jednostki, różnorodność kulturowa oraz akcentowanie tymczasowości w działaniu.

Zasady kształtowania zaufania

Kształtowanie zaufania w działalności gospodarczej nie jest zadaniem łatwym, szczególnie w przypadku organizacji wirtualnych. Konieczne jest przy tym przestrzeganie pewnych podstawowych zasad, do których sformułowania, w największym stopniu, przyczynił się Ch. Handy. Głoszą one, co następuje[27]:

1. Zaufanie nie powinno być ślepe. Ludzie z zasady ufają innym lub też nie. Nie należy obdarzać dużym zaufaniem ludzi bądź organizacji, których się nie zna, o których nie wiadomo jak pracują ani do jakiego celu zmierzają. W prakty-

[26] Autorem podziału na kultury wysokiego i niskiego kontekstu jest E. Hall. Przedstawicielami wysokiego kontekstu kulturowego są m.in. kraje arabskie i Japonia, natomiast do państw niskiego kontekstu kulturowego zaliczyć można Stany Zjednoczone, Niemcy, Szwajcarię i kraje skandynawskie. Zob. E. Hall, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984.

[27] Por.: Ch. Handy, *Trust and the Virtual Organization*, „Harvard Business Review" May–June 1995; por.: Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 122–125; por. J. Lipnack, J. Stamps, *Virtual Teams. People Working Across Boundaries with Technology*, Wiley, New York 2000, s. 279; por.: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 102; por.: R. Hale, P. Whitlam, *Towards the Virtual Organization*, The McGraw-Hill Companies, London 1997, s. 160; por.: W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 61.

ce trudno o tak dobrą znajomość współpracowników w dużych zespołach, np. ponad pięćdziesięcioosobowych, bądź też rozbudowanych sieciach interorganizacyjnych. Zaufanie lepiej sprawdza się więc w mniejszych grupach pracowniczych lub konfiguracjach kooperacyjnych, najlepiej względnie stałych, co – jak już wcześniej zaznaczono – może być utrudnione w przypadku organizacji wirtualnych.

2. Zaufanie wymaga ciągłego uczenia się i obcowania z nowymi warunkami, jak również otwartości na nową wiedzę. Kształtując środowisko organizacji oparte na zaufaniu, należy zwrócić uwagę na ciągłą gotowość do zmian.

3. Zaufanie nie jest dane raz na zawsze i ma swoje granice. Może być również błędne (omyłkowe, bezpodstawne, na wyrost). Należy zaakceptować fakt, iż budując zaufanie w organizacji, trzeba czasami pozostać stanowczym wobec partnerów, którzy nie realizują wyznaczonych celów w zadowalającym stopniu. Zaufanie można zawieść tylko jeden raz – w przypadku jego nadużycia musi następować natychmiastowa interwencja. Utrata zaufania powoduje, że dane podmioty (przedsiębiorstwa lub osoby) są wykluczane ze współpracy.

4. Zaufanie powinno być wspomagane różnymi elementami integrującymi organizację, jak np. wspólna wizja i misja, które powinny być głoszone i aktywnie realizowane. Wpływ ten ma zresztą charakter obustronny: z jednej strony – jeśli cele organizacji uznamy za swoiste „spoiwo-klej", to w ramach takiej metafory zaufanie można określić jako „smar"; z drugiej strony – cele są osiągane poprzez zaufanie, stanowiące źródło legitymacji sieci i jej siłę witalną. Zaufanie umożliwia formułowanie celów. Jego brak powoduje trudności w realizacji celów, wydłużając konieczny do tego czas, ponieważ pojawiające się w takiej sytuacji wątpliwości i wzajemne podejrzenia wymagają bardziej szczegółowej kontroli i ustaleń. W efekcie zmniejsza się elastyczność działania i efektywność współpracy.

5. Podtrzymanie zaufania wymaga częstych, bezpośrednich kontaktów społecznych. Im bardziej wirtualna jest organizacja, im większe rozproszenie geograficzne podmiotów, tym większa potrzeba kontaktu osobistego u jej pracowników (nawet, jeżeli ten kontakt pozostanie wyłącznie na drodze elektronicznej). W takim przypadku najlepsze efekty dają kontakty nieformalne. Dzięki nim ludzie nie tylko wzajemnie się poznają, ale również kontrolują. Zaufanie umożliwia tworzenie więzi międzyludzkich – podstawę dobrowolnej, szybkiej, elastycznej, wielokierunkowej komunikacji. Im wyższy poziom zaufania, tym mniejsze koszty komunikacji formalnej i tworzenia zależności hierarchicznych między podmiotami.

6. Budowanie i podtrzymanie zaufania w organizacji wymaga sprawnej kadry kierowniczej. Bardzo istotny jest w tym przypadku osobisty przykład kluczowych osób w organizacji (lidera, liderów) promujących kulturę zaufania.

Zaufanie w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań

Badania przeprowadzone przez autora niniejszego artykułu w 2004 r. na grupie 234 polskich przedsiębiorstw miały na celu oszacowanie stopnia wirtualizacji polskich przedsiębiorstw. Odpowiedzi uzyskane w ramach jednego z obszarów badań pozwoliły również na oszacowanie stopnia spełniania cechy organizacji wirtualnej, jaką jest występowanie zaufanie. Zdiagnozowano istnienie tego typu relacji w zależności od jej podmiotów, co pozwoliło wyróżnić cztery jej kategorie. Zostały one zestawione w tabeli 1 wraz z odsetkiem odpowiedzi potwierdzającym ich deklarowane występowanie (respondentami byli przedstawiciele kadry zarządzającej średniego i wyższego szczebla). Analizując uzyskane informacje, należy zaakcentować wysoki wynik ogólny występowania zaufania wewnątrz ankietowanych przedsiębiorstw i w ich relacjach z otoczeniem (41,4%). Wartości uzyskane dla poszczególnych kategorii zaufania potwierdzają empirycznie założenia koncepcji promienia zaufania, zgodnie z którą relacjom z najbliższymi współpracownikami (w tym przypadku relacje między menedżerami i kadrą specjalistyczną) towarzyszy większe zaufanie niż z dalszymi (z innych jednostek organizacyjnych i lokalizacji), a tym bardziej z podmiotami otoczenia.

Tabela 1. Przedsiębiorstwa wykazujące występowanie zaufania (w %)

Kategoria zaufania	Badane podmioty ogółem	Liczba pracowników		
		10–49	50–249	> 249
Między menedżerami i kadrą specjalistyczną	48,1	51,7	35,1	33,3
Między pracownikami różnych jednostek organizacyjnych	47,3	48,3	43,2	44,4
Między centralą i oddziałami (inne lokalizacje)	35,8	32,6	48,6	44,4
W relacjach z podmiotami zewnętrznymi	34,5	31,2	43,2	44,4
Ogółem	41,4	41,1	42,6	41,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Ciekawych wniosków dostarczyła obserwacja wpływu liczby pracowników organizacji na poziom zaufania. Jakkolwiek dla ogólnego poziomu zaufania nie zaobserwowano istotnych różnic, to wystąpiły one dla trzech z czterech wyróżnionych kategorii zaufania. W przypadku relacji między kadrą kierowniczą a specjalistyczną, zależność ta miała charakter ujemny, co można tłumaczyć lepszą znajomością współpracowników w małych firmach. W kontaktach z podmiotami zewnętrznymi wielkość organizacji wpływała pozytywnie na odczu-

walny poziom zaufania, co może być konsekwencją większej siły przetargowej dużych podmiotów w kontaktach z otoczeniem. Również w przypadku relacji między pracownikami różnych lokalizacji danej organizacji częściej potwierdzano występowanie zaufania w firmach średnich i dużych (odpowiednio 48,6% i 44,4%) niż w małych (32,6%), co można wytłumaczyć faktem, iż zdecydowana większość z grupy najmniejszych podmiotów funkcjonuje z jedną lokalizacją.