

przegląd

organizacji

Wprowadzenie

Zaufanie jest coraz częściej przedmiotem dociekań naukowych z punktu widzenia różnych perspektyw i w odniesieniu do różnych zjawisk. W literaturze ciągle mało znajdujemy dowodów na związki pomiędzy zaufaniem a umowami formalnymi. Istnieje jednak często powtarzane przypuszczenie, że umowy formalne i zaufanie wykluczają się nawzajem, jako że te pierwsze są narzędziem nadzoru. A nadzór jako wyraz kontroli jest postrzegany jako ograniczenie autonomii, która jest ściśle powiązana z zaufaniem. Coraz częściej sugeruje się jednak, że wiele umów, a nawet szczegółów umów, jest kierowanych przez zaufanie [Hardin, 2008]. Celem niniejszego artykułu jest zgłębienie tej problematyki poprzez wskazanie zależności pomiędzy kontraktami formalnymi a zaufaniem w relacjach międzyorganizacyjnych. Tematyka ta jest interesująca nie tylko ze względów teoretycznych, ale również praktycznych. Umowy i zaufanie stanowią nieodłączną część współczesnego życia gospodarczego. Aktualnie w literaturze brakuje jeszcze dyskusji w tym obszarze.

Zaufanie interorganizacyjne

Zaufanie to bardzo złożony koncept teoretyczny, który doczekał się już wielu definicji. Nie ma jednak wspólnego stanowiska co do znaczenia tego terminu. Analogicznie rzecz ma się w przypadku zaufania interorganizacyjnego. Na przykład Sako i Helper rozumieją je jako „oczekiwanie agenta, że partner transakcji zachowa się we wzajemnie akceptowalny sposób” [Sako i Helper, 1998].

W sytuacjach biznesowych można więc przyjąć, że odnosi się ono do dobrowolnej gotowości polegania na drugiej stronie transakcji, kiedy istnieje ryzyko działań oportunistycznych tejże strony. Ta gotowość wynika z określonego pozytywnego osądu co do kompetencji, rzetelności oraz dobrej woli partnera biznesowego w określonym kontekście. We współpracy z innymi organizacjami współtworzy ona kapitał relacyjny danej organizacji [Grudzewski, Hejduk i inni, 2009].

Należy zauważyć, że zaufanie czy nieufność są pojęciami odrębnymi [Luhmann, 1979], które trudno zmierzyć na jednym kontinuum skali. Te dyspozycje mają różne przejawy i konotacje. Tak więc wniosków dotyczących zaufania i formalnych umów nie można wprost uogólnić w odniesieniu do nieufności.

Zaufanie a formalne umowy

Wydaje się, że jest słuszne stwierdzenie, że zarówno zaufanie, nieufność czy też brak zaufania określają poziom formalności stosunków. Część autorów zestawia umowy formalne i zaufanie na zasadzie przeciwieństwa. Na przykład M. Najda-Janoszka przy pomiarze zaufania wykorzystała formalizację [Najda-Janoszka, 2010]. Tymczasem są to odrębne konstrukty. Zaufanie może bowiem współwystępować nawet przy obecności formalizacji. Zależy to między innymi od tradycji współpracy występującej w danym sektorze, ale nie tylko. Wydaje się, że pewien poziom zaufania w ogóle jest potrzebny, aby strony były gotowe wejść we wzajemne relacje

Zaufanie a umowy formalne

<https://doi.org/10.33141/po.2011.10.05>

Anna Sankowska

Przegląd Organizacji, Nr 10 (861), 2011, ss. 16-18

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

kontraktowe. Co więcej, umowa we współpracy opartej na zaufaniu pełni funkcje uzupełniające relację poprzez dookreślenie kształtu współpracy. Takie ramy ułatwiają wzajemne stosunki, gdyż stanowią pewien punkt odniesienia oraz precyzują wyraźnie oczekiwania i obowiązki stron.

Inną kwestią jest oczywiście sprawa szczegółowości umów formalnych. Można spodziewać się, że w stosunkach opartych na zaufaniu poziom szczegółowości umów nie musi być tak wysoki, jak w relacjach bez zaufania, czy też opartych na nieufności, gdzie strony traktują umowę jako zabezpieczenie na okoliczność oportunistycznych działań partnera biznesowego. Również w takich przypadkach musi zaistnieć pewien rodzaj zaufania, tzw. zaufanie instytucjonalne [Ardichvili, Page i inni, 2003], które zapewnia, że istniejące struktury umożliwią egzekucję praw stron w sytuacjach konfliktowych. Brenkert określa taki typ zaufania, w którym strony używają umów, aby chronić swoje interesy i ustanawiać sankcję za nadużycia, zaufaniem obwarowanym [Brenkert, 2000]. Bez jego istnienia nawet najbardziej szczegółowe umowy formalne tracą sens.

Można również zauważyć, że poziom zaufania wpływa na przebieg procesu kontraktowania. W praktyce gospodarczej odróżnienie łatwowierności (naiwności) od racjonalnej ufności oraz uzasadnionej nieufności od kompulsywnego braku zaufania jest podstawą racjonalnego wyboru strategii postępowania [Klimczak, 2003] w sytuacjach biznesowych. Percepcja partnera biznesowego, której rezultatem jest określony poziom zaufania, wpływa na ostateczny kształt umowy i zawartej w niej postanowień, szczególnie w przypadku umów o charakterze niestandardowym. Należy dodać, że proces ten jest uwarunkowany także łatwością sprowadzenia warunków interakcji do formy umowy pisemnej. Przez to wyróżniamy twarde i miękkie kontraktowanie [Williamson i Ouchi, 1981]. Twarde kontraktowanie wiąże się z próbami uściślenia wszelkich detali w umowach formalnych, aczkolwiek nie zawsze jest możliwe ze względu na złożoność relacji współpracy i trudności w dookreśleniu różnych wariantów przyszłości w warunkach ograniczonej informacji i niepewności. Niejednokrotnie informacja jest dostępna, ale czas i koszt jej pozyskania są nieuzasadnione z punktu widzenia ekonomicznego. Zwykle strategia twardego kontraktowania ma miejsce, gdy między stronami transakcji występują nieufność lub przynajmniej brak zaufania, albo gdy opis warunków transakcji jest prosty. Możliwa jest też sytuacja, w której ocena wiarygodności potencjalnego partnera biznesowego, jak również otoczenie instytucjonalne, są niezadowolające, wtedy nawet twarde kontraktowanie nie ma miejsca.

Miękkie kontraktowanie pojawia się zwykle w sytuacjach niejednoznacznych, kiedy działania, cele do osiągnięcia są trudno osiągalne, a możliwości

rozwoju sytuacji wiele. W takich warunkach interorganizacyjne zaufanie jest niezwykle konieczne do rozpoczęcia procesu kontraktowania i jego finalizacji. Z drugiej strony istnienie zaufania pozwala stronom na przyjęcie strategii miękkiego kontraktowania we współpracy, czyli zastosowania większej rezerwy wobec ustaleń nieformalnych, które upraszczają proces uzgadniania warunków. Covey podaje przykład akwizycji McLane Distribution przez Wal-Mart w wyniku dwugodzinnego spotkania jako rezultatu atmosfery zaufania [Covey i Merrill, 2006].

Obszar rozważań dotyczący kontraktowania wpisuje się w dyskurs teorii kosztów transakcyjnych [Coase, 1937; Williamson, 1985], w którym egemplifikuje się koszty związane z zawieraniem transakcji. Wśród nich wymienia się koszty związane z kontraktowaniem. Im bardziej szczegółowe umowy, mające odstraszać partnera od zachowań i zaniechań niepożądanych, tym większe zasoby są zużywane w tym procesie. Zaufanie zmniejsza te koszty dzięki m.in. skróceniu czasu kontraktowania, ale nie jest tożsame z całkowitym odejściem od umów formalnych.

Na podstawie przeprowadzonej dyskusji można stwierdzić, że występowanie formalizacji w kontraktach nie jest jednoznaczne z brakiem zaufania. Niemniej jednak w literaturze brakuje analiz empirycznych tego zagadnienia. W dalszej części artykułu opisano badania empiryczne, które podejmują tę problematykę. Na podstawie przeprowadzonej dyskusji możemy wysunąć następujące propozycje dotyczące relacji międzyorganizacyjnych:

- istnienie zaufania nie jest jednoznaczne z brakiem istnienia kontraktów formalnych regulujących współpracę;
- zaufaniu towarzyszy pewien poziom regulacji stosunków przy pomocy umów formalnych.

Aby sfalsyfikować pojawiające się w literaturze twierdzenie o wzajemnym wykluczaniu się formalizacji i zaufania, zmierzono zarówno poziom zaufania oraz poziom braku formalizacji i zaangażowania kontraktowego, a następnie zbadano relacje pomiędzy nimi.

Metoda

Poziom stosowania ogólnych umów formalnych w relacjach z partnerami biznesowymi zmierzono przy pomocy stwierdzenia: „W kontraktach ustalamy tylko ogólne warunki umowy, natomiast szczegóły ich realizacji uzgadniamy z kooperantami”. Brak formalnych procedur oszacowany został poprzez pozycję: „We współpracy z kooperantami działamy bez formalnych kontraktów”. Zaufanie interorganizacyjne określono poprzez stwierdzenie: „Jesteśmy gotowi zaufać kooperantom w nowych sytuacjach”.

Dane zebrano ze 108 przedsiębiorstw polskich w roku 2007 z listy najbardziej innowacyjnych o różnym profilu działalności.

Wyniki

W celu empirycznej analizy zależności pomiędzy zaufaniem interorganizacyjnym a umowami formalnymi obliczono współczynniki korelacji liniowej Pearsona, co prezentuje tabela 1. Z danych empirycznych wynika, że interorganizacyjne zaufanie jest pozytywnie skorelowane z tendencją do wykorzystywania ogólnych warunków umów (współczynnik korelacji Pearsona 0,287 na poziomie istotności $p < 0,01$). Jednocześnie nie występuje jednak współzależność braku kontraktów formalnych z zaufaniem interorganizacyjnym. Potwierdza to wysunięte przypuszczenie, że interorganizacyjne zaufanie nie jest jednoznaczne z brakiem umów formalnych oraz że pewien poziom ogólnych umów jest związany z interorganizacyjnym zaufaniem.

Z uzyskanych wyników wynika bardzo ważne ograniczenie w zastosowaniu miernika nieufności w postaci oceny rozbudowania procedury formalnej do oceny stopnia zaufania pomiędzy przedsiębiorstwami. Trudności może budzić m.in. interpretacja braku formalnych kontraktów w kategoriach zaufania. Jednocześnie pewien poziom formalizmu w relacji nie może być także traktowany jako przejaw nieufności, wręcz odwrotnie skojarzony jest z interorganizacyjnym zaufaniem.

Wnioski

A rtykuł prezentuje nowe spojrzenie na relacje interorganizacyjnego zaufania oraz umów formalnych. Poprzez wyniki badań empirycznych wskazuje na niesłuszność przeciwstawiania zaufania oraz umów formalnych z zastrzeżeniem jednak, że rozważania te są słuszne przy rozważaniu kontraktów o pewnym stopniu ogólności. Jest to wniosek będący bardzo ważnym wkładem w teorię zaufania. Należy jednak wskazać, że skrajna nieufność czy też brak zaufania, uzasadnione lub nieuzasadnione, mogą skłaniać do nadmiernego uciekania do instytucji prawnych. Relacje pomiędzy zaufaniem, nieufnością, brakiem zaufania a umowami formalnymi są więc bardzo złożone. Ze względu na ich duże znaczenie w codziennej działalności biznesowej

zasługują na dalsze pogłębione badania teoretyczno-empiryczne.

dr inż. Anna Sankowska
Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych
Wydział Inżynierii Produkcji
Politechniki Warszawskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARDICHVILI A., PAGE V., WENTLING T., *Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-sharing Communities of Practice*, „Journal of Knowledge Management” 2003, vol. 7, no. 1.
- [2] BRENKERT G.G., *Trust, Morality, and International Business*, in: C. LANE, R. BACHMANN (eds.), *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- [3] COASE R.H., *The Nature of the Firm*, „Economica” 1937, vol. 4, no. 4.
- [4] COVEY S.R., MERRILL R.R., *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*, Free Press, New York 2006.
- [5] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K. SANKOWSKA A., WĄTUCHOWICZ M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- [6] HARDIN R., *Zaufanie i społeczeństwo*, w: P. SZTOMPKA, M. BOGUNIA-BOROWSKA (red.), *Socjologia codzienności*, Znak, Kraków 2008.
- [7] KLIMCZAK B., *Ufność i nieufność w działaniu gospodarczym. Ujęcie instytucjonalne*, „Prakseologia” nr 143/2003.
- [8] LUHMANN N., *Trust and Power*, Wiley, Chichester 1979.
- [9] NAJDA-JANOSZKA M., *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010.
- [10] SAKO M., HELPER S., *Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States*, „Journal of Economic Behavior and Organizations” 1998, vol. 34, no. 3.
- [11] WILLIAMSON O.E., OUCHI W., *The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects*, in: W. JOYCE, A. VAN DE VEN (eds.), *Perspectives on Organizational Design and Behavior*, Wiley, New York 1981.
- [12] WILLIAMSON O.E., *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York 1985.

Summary

The paper investigates the complex relations between trust and formal agreements. It explains why it is not correct to equalize trust with the lack of formal contracts. It also discuss the role of general formal agreements in business transactions based on trust. The discussion is supported with the findings coming from the empirical research of Polish enterprises.

Tab. 1. Korelacja Pearsona pomiędzy zaufaniem interorganizacyjnym a zmiennymi opisującymi zastosowanie ogólnych umów formalnych i brak umów we współpracy

Pozycja	Miara	Pozycja: Jesteśmy gotowi zaufać kooperantom w nowych sytuacjach
W kontraktach ustalamy tylko ogólne warunki umowy, natomiast szczegóły ich realizacji uzgadniamy z kooperantami ustnie	Korelacja Pearsona	0,287**
	Istotność (dwustronna)	0,003
We współpracy z kooperantami działamy bez kontraktów formalnych	Korelacja Pearsona	0,135
	Istotność (dwustronna)	0,164

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)
N = 108

Źródło: opracowanie własne.