Teoria wymiany społecznej: zaufanie i czas w biznesie

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Teoria wymiany społecznej (SET) to fundamentalna koncepcja, która z powodzeniem zaadaptowała się z socjologii i psychologii do analizy relacji biznesowych. Artykuł zgłębia, jak SET kształtuje zaufanie i zarządzanie czasem w kontekście międzyorganizacyjnym, podkreślając ich rolę w budowaniu trwałych więzi. Omówione zostają kluczowe założenia teorii, jej ewolucja oraz znaczenie norm relacyjnych jako kapitału społecznego, który redukuje niepewność i zwiększa stabilność współpracy. Przedstawione są również modele rozwoju relacji oraz praktyczne wskazówki dla menedżerów, dotyczące świadomego inwestowania w zaufanie i długofalową perspektywę. Nie pominięto także wyzwań i zagrożeń, takich jak oportunizm czy rutynizacja, które mogą osłabić nawet najsilniejsze relacje, wskazując na potrzebę elastyczności i regularnych przeglądów. Celem jest zrozumienie mechanizmów tworzenia wartościowych partnerstw i minimalizowanie ryzyka w dynamicznym środowisku biznesowym.

Social exchange theory (SET) is a fundamental concept that has been successfully adapted from sociology and psychology to the analysis of business relationships. This article explores how SET shapes trust and time management in interorganizational contexts, emphasizing their role in building lasting bonds. It discusses the theory's key assumptions, its evolution, and the importance of relational norms as social capital, which reduces uncertainty and enhances the stability of collaboration. It also presents models of relationship development and practical guidance for managers on consciously investing in trust and long-term perspectives. Challenges and threats, such as opportunism and routinization, which can weaken even the strongest relationships, are also addressed, emphasizing the need for flexibility and regular review. The aim is to understand the mechanisms for creating valuable partnerships and minimizing risk in a dynamic business environment.

Artykuł analizuje teorię wymiany społecznej (SET) jako narzędzie do zrozumienia dynamiki relacji międzyorganizacyjnych. Wbrew podejściu czysto ekonomicznemu, SET podkreśla rolę

zaufania, norm relacyjnych i czasu w budowaniu trwałych więzi. Teoria ta zakłada, że każda interakcja jest formą wymiany, w której strony dążą do maksymalizacji korzyści, ale w długoterminowej perspektywie kluczowe staje się budowanie kapitału społecznego opartego na wzajemnym uznaniu i lojalności. Artykuł omawia ewolucję relacji w czasie, od początkowych transakcji po ugruntowane więzi, oraz analizuje rolę norm relacyjnych w redukowaniu niepewności i zabezpieczaniu przed oportunizmem. Wskazuje również na praktyczne implikacje SET dla zarządzania relacjami biznesowymi, podkreślając konieczność inwestowania w zaufanie, pielęgnowania norm i przyjmowania długofalowej perspektywy. Artykuł bada też ograniczenia SET, sugerując, że nadmierna stabilizacja może prowadzić do rutynizacji i osłabienia innowacyjności. Ostatecznie, SET oferuje cenne wskazówki dla przedsiębiorstw dążących do budowania trwałych i efektywnych relacji z partnerami.

SŁOWA KLUCZOWE

Teoria wymiany społecznej | Social Exchange Theory (SET) | zaufanie w biznesie | czas w relacjach | normy relacyjne | interakcje międzyludzkie | relacje międzyorganizacyjne | kalkulacja zysków i strat | kapitał społeczny | budowanie więzi | strategie współpracy | redukcja niepewności | modele rozwoju relacji | ryzyko oportunizmu | zarządzanie relacjami

Teoria wymiany społecznej: fundament relacji biznesowych

Istnieją koncepcje, których siła tkwi w ich niezwykłej elastyczności, pozwalającej przekraczać granice dyscyplin naukowych. Teoria wymiany społecznej, znana w anglojęzycznej literaturze jako Social Exchange Theory (SET), jest tego doskonałym przykładem. Wyrosła na gruncie socjologii i psychologii, gdzie służyła do wyjaśniania mechanizmów rządzących interakcjami międzyludzkimi, z czasem jednak jej analityczny potencjał dostrzeżono w badaniach nad relacjami międzyorganizacyjnymi, zwłaszcza w świecie wymiany gospodarczej. Jej badawcza atrakcyjność polega na rzadkiej umiejętności łączenia tego, co mierzalne – chłodnego bilansu kosztów i korzyści – z tym, co ulotne, a więc z miękką tkanką zaufania, zaangażowania czy norm relacyjnych.

U jej podstaw leży założenie tyleż proste, co fundamentalne: każda interakcja społeczna jest formą wymiany, a jej uczestnicy, świadomie lub nie, dokonują swoistej kalkulacji zysków i strat. Klasyczna postać teorii

podkreśla, że ludzkie działanie jest zorientowane na maksymalizację korzyści przy jednoczesnej minimalizacji ponoszonych kosztów. Jak ujął to jeden z jej twórców, George C. Homans, w swoim przełomowym eseju z 1958 roku, zachowania społeczne to w istocie wymiana dóbr, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, w której jedna strona ofiarowuje wartość drugiej w zamian za obietnicę odwzajemnienia.

Podczas gdy w analizie prostych interakcji teoria ta odpowiadała na pytanie, dlaczego ludzie w ogóle nawiązują relacje i co skłania ich do ich podtrzymywania, tak w badaniach nad relacjami międzyorganizacyjnymi pozwala ona uchwycić znacznie bardziej złożone zjawiska. Umożliwia bowiem zrozumienie mechanizmów budowania więzi, które wykraczają daleko poza ramy prostych transakcji rynkowych. Relacje między firmami są bowiem procesami rozciągniętymi w czasie, wymagającymi nie tylko wypełniania zobowiązań kontraktowych, ale także subtelnego, wzajemnego dopasowywania oczekiwań, norm postępowania i strategii reagowania na niepewność.

Homans i Blau: klasyczne mechanizmy wymiany

Czas staje się tu kategorią fundamentalną, linią demarkacyjną oddzielającą efemeryczną wymianę krótkoterminową, sprowadzoną do jednorazowej transakcji, od wymiany społecznej, która zyskuje charakter relacyjny. W tej drugiej perspektywie podmioty przestają oceniać swoich partnerów wyłącznie przez pryzmat bieżącej interakcji, włączając do swojej kalkulacji zarówno pamięć o wcześniejszych zdarzeniach, jak i antycypację przyszłych. Jak pisał Peter Blau, inny klasyk teorii, „wymiana społeczna polega na tym, iż strony angażują się w nią z nadzieją uzyskania nagród w przyszłości, a zaufanie, które się z niej rodzi, jest zawsze efektem doświadczenia”.

Czas: katalizator trwałych relacji biznesowych

Choć modele teoretyczne różnią się w detalach, ich fundament pozostaje wspólny: stabilna relacja międzyorganizacyjna nie jest darem, lecz owocem powolnego dojrzewania w czasie. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają normy, zaufanie i zaangażowanie. Wymiana krótkoterminowa może przynieść korzyści, lecz nie buduje więzi. Dopiero powtarzalna sekwencja pozytywnych doświadczeń sprawia, że partnerzy postrzegają swój związek nie jako suchy kontrakt, ale jako powiązanie o naturze społecznej, ugruntowane na wzajemnym uznaniu i lojalności.

Tę transformację doskonale opisuje koncepcja kapitału społecznego, zdefiniowanego przez Pierre’a Bourdieu jako „suma rzeczywistych i potencjalnych zasobów wynikających z trwałych sieci bardziej lub mniej zinstytucjonalizowanych relacji wzajemnego uznania” („Formy kapitału”, 1986). W perspektywie

teorii wymiany społecznej czas staje się więc katalizatorem, który przekształca transakcje w relacje społeczne. Normy i zaufanie są zaś namacalną materializacją tego kapitału, spoiwem nadającym więzi trwałość.

Zaufanie między firmami: rola doświadczenia

W optyce teorii wymiany społecznej (SET) zaufanie nie jest bynajmniej stanem danym, który pojawia się nagle lub w sposób automatyczny. Stanowi ono raczej rezultat powolnego procesu, w którym powtarzalne i korzystne interakcje krystalizują się w przewidywalny wzorzec zachowań drugiej strony. Na początku tej drogi partnerzy angażują jedynie niewielkie zasoby, niejako testując, czy druga strona honoruje podjęte zobowiązania; dopiero pomyślna weryfikacja tej gotowości pozwala na stopniowe rozszerzanie skali wzajemnych inwestycji. Czas pełni tu zatem rolę bezstronnego arbitra: odsiewa partnerów niegodnych zaufania, jednocześnie wzmacniając więzi z tymi, którzy dowiedli swojej rzetelności. Zaufanie nie jest więc darem, lecz kapitałem gromadzonym dzięki doświadczeniu.

Normy relacyjne: fundament stabilnej współpracy

W architekturze każdej trwałej relacji kluczową rolę odgrywają normy relacyjne. Są to owe nieformalne kodeksy postępowania, które rodzą się w toku interakcji i z czasem stają się swoistą konstytucją regulującą wymianę. Mogą przybierać formę jawną, wyrażoną wprost w deklaracjach stron, lub pozostawać w sferze milczącego konsensusu, gdzie obie strony uznają niepisane reguły za obowiązujące. Ich fundamentalną funkcją jest redukcja niepewności, bowiem skoro normy precyzyjnie określają, jakie zachowania są pożądane, a jakie niedopuszczalne, partnerzy zyskują stabilne ramy przewidywalności. Uwalnia ich to od konieczności nieustannego odwoływania się do formalnych kontraktów czy mechanizmów arbitrażowych, dzięki czemu wymiana staje się tańsza, sprawniejsza i znacznie mniej konfliktogenna.

Moment krystalizowania się tych norm jest jednak przedmiotem analitycznej debaty. W modelu zaproponowanym przez Dwyera, Schurra i Oh’a ich rozwój pojawia się już w subfazie etapu eksploracji – w chwili, gdy strony dopiero rozważają współpracę, lecz już zaczynają kształtować pierwsze zasady przyszłych interakcji. Normy te, początkowo zakorzenione w praktykach branżowych czy reputacji partnera, z czasem nabierają unikalnego charakteru, specyficznego dla danego związku. Zgoła odmiennie proces ten postrzega Ford, umieszczając go w fazie długoterminowej, kiedy bogactwo wspólnych doświadczeń pozwala na wypracowanie ustabilizowanych standardów. Wilkinson zaś, z perspektywy ewolucyjnej, wskazuje, że schematy te nie są statyczne, lecz podlegają nieustannej modyfikacji w świetle nowych doświadczeń i rezultatów współpracy.

Model Dwyera: etapy rozwoju relacji

Tę ewolucyjną ścieżkę precyzyjnie mapuje model Dwyera, Schurra i Oh'a. W pierwszej fazie, uświadomienia, horyzonty potencjalnych partnerów dopiero się przecinają; istnieje możliwość, lecz brak jakiegokolwiek wspólnego doświadczenia. Etap badania inicjuje pierwsze wymiany, a z nimi rodzą się zalążkowe normy i wzajemne oczekiwania. To właśnie tutaj czas odgrywa najistotniejszą rolę, gdyż każda kolejna interakcja staje się testem, który może przesądzić o przejściu do kolejnej fazy lub ostatecznym zerwaniu relacji. W fazie rozwoju – expansion – zaufanie gęstnieje, a partnerzy angażują coraz większe zasoby. Dopiero jednak na etapie zaangażowania dochodzi do formalnego bądź nieformalnego przypieczętowania woli kontynuacji. Czas jawi się w tej perspektywie jako aktywne laboratorium, w którym testowana jest wiarygodność, a niepewność jest stopniowo wytrącana z układu.

Ford i Wilkinson: ewolucja relacji i ryzyka

Model Forda nadaje tym intuicjom analityczną ramę, wskazując, że czas niweluje również dystans – społeczny, technologiczny, kulturowy czy geograficzny – stanowiący początkowo barierę dla współpracy. W fazie nawiązywania relacji przepaść między stronami jest największa, a zaufanie minimalne, toteż doświadczenie zdobywane z upływem czasu staje się kluczowym czynnikiem redukującym niepewność. Formalne i nieformalne adaptacje świadczą o rosnącym zaangażowaniu, aż w długoterminowej perspektywie partnerzy osiągają wysoki poziom stabilizacji. Zaufanie nie jest więc darem, lecz kapitałem gromadzonym dzięki doświadczeniu. Niemniej, model Forda dostrzega także mroczną stronę czasu: długotrwałe relacje mogą prowadzić do instytucjonalizacji i rutyny, a w konsekwencji do utraty elastyczności i pokusy oportunizmu.

Jeszcze dalej w tej refleksji posuwa się Wilkinson, którego model ewolucyjny zakłada, że relacje nie rozwijają się liniowo. One ewoluują w złożonym rytmie nieustannych adaptacji i sprzężeń zwrotnych. Czas w jego ujęciu nie tylko łagodzi początkową niepewność, lecz staje się bezlitosnym audytorem, który ujawnia, iż pewne schematy postępowania wymagają fundamentalnej modyfikacji. To, co sprawdzało się w jednym okresie, w kolejnym może stać się źródłem kryzysu, zmuszając partnerów do dokonywania bolesnych korekt. W takim ujęciu czas przestaje być prostą drogą do stabilizacji, a staje się przestrzenią ciągłej weryfikacji i wzajemnego uczenia się.

CL i CLalt: dynamika satysfakcji w relacjach

W teorii wymiany społecznej czas nie jest jedynie pasywnym tłem wydarzeń, lecz aktywnym czynnikiem, który rzeźbi dynamikę relacji. Każda interakcja przynosi bowiem określony rezultat, który zostaje odnotowany w swoistym bilansie doświadczeń partnera, a na tej podstawie obie strony konstruują przewidywania dotyczące przyszłości. W efekcie zaufanie nie objawia się jako jednorazowy akt, lecz jako powolny, organiczny proces, w którym przeszłość determinuje oczekiwania wobec kolejnych wymian. To właśnie powtarzalność pozytywnych doświadczeń nadaje relacji stabilność i sprawia, że partnerzy są gotowi podejmować coraz poważniejsze zobowiązania. Zaufanie nie jest więc darem, lecz kapitałem gromadzonym dzięki doświadczeniu.

Ten mechanizm można precyzyjniej opisać za pomocą poziomów odniesienia, wprowadzonych do teorii wymiany, aby uchwycić złożoność oceny wzajemnych korzyści. Pożądany poziom odniesienia, znany jako CL, wyraża nasze oczekiwania wobec danej relacji, uformowane na kanwie wcześniejszych doświadczeń z podobnymi partnerami. Jeśli rezultaty bieżącej wymiany przewyższają ten standard, pojawia się satysfakcja i wola kontynuacji. Drugi wskaźnik, czyli poziom odniesienia alternatyw (CLalt), określa z kolei minimalny próg korzyści, poniżej którego współpraca przestaje być opłacalna w świetle dostępnych, konkurencyjnych opcji. Czas oddziałuje zatem na oba poziomy: pozytywne doświadczenia podnoszą CL, zwiększając wymagania, a jednocześnie czynią porzucenie relacji trudniejszym, gdy dostępne alternatywy jawią się jako mniej atrakcyjne.

Teoria wymiany: praktyczne wskazówki dla menedżerów

Analiza teorii wymiany społecznej w kontekście relacji międzyorganizacyjnych nie jest jałowym ćwiczeniem intelektualnym. Jej fundamentalna wartość leży w dostarczaniu praktycznych wskazówek, które pozwalają przedsiębiorstwom świadomiej i skuteczniej kształtować swoje powiązania z partnerami. Z perspektywy biznesowej teoria ta uczy, że kluczowe znaczenie mają trzy nierozerwalnie splecione elementy: czas, zaufanie i normy relacyjne. Razem tworzą one fundament długoterminowej współpracy, lecz wymagają od menedżerów nieustannej uwagi i systematycznej pielęgnacji.

Pierwszą implikacją jest konieczność świadomego inwestowania w proces budowania zaufania. Zaufanie nie pojawia się bowiem automatycznie – wymaga powtarzalnych, pozytywnych doświadczeń, które potwierdzają wiarygodność partnera i budują jego kapitał. Dlatego przedsiębiorstwa powinny ze szczególną troską podchodzić do początkowych faz relacji, kiedy każdy gest, każda decyzja i każda dotrzymana obietnica są skrupulatnie oceniane i zapisywane w bilansie doświadczeń drugiej strony. Osobiste zaangażowanie kierownictwa we wczesne negocjacje, transparentna komunikacja czy oferowanie

dodatkowych zabezpieczeń to sygnały, które budują poczucie bezpieczeństwa i tworzą solidne podstawy pod przyszłą współpracę.

Drugą praktyczną wskazówką jest dostrzeżenie wagi norm relacyjnych i ich konsekwentne wzmacnianie. W dojrzałych relacjach biznesowych nie wystarczy polegać na formalnych kontraktach, gdyż te nigdy nie są w stanie objąć wszystkich możliwych scenariuszy i nieprzewidzianych zdarzeń. Normy relacyjne, traktowane jako niepisane prawo danej więzi, zmniejszają ryzyko konfliktów i ograniczają potrzebę kosztownego arbitrażu. Przedsiębiorstwa mogą je kultywować poprzez wspólne warsztaty, regularne spotkania czy procesy oceny współpracy, które pozwalają na bieżąco wypracowywać i korygować zasady postępowania. Jak pisał Niklas Luhmann, „zaufanie nie eliminuje ryzyka, ale czyni je możliwym do zaakceptowania". W praktyce oznacza to, że normy i zaufanie działają jak amortyzatory niepewności, czyniąc kooperację stabilniejszą i mniej kosztowną.

Trzecim wnioskiem jest konieczność przyjęcia długofalowej perspektywy i gotowość do transformacji oczekiwań. Partnerzy biznesowi muszą być przygotowani na to, że krótkoterminowe koszty mogą prowadzić do długoterminowych korzyści, a rezygnacja z natychmiastowych zysków na rzecz budowania relacji opartych na wzajemności staje się inwestycją w przyszłość. Proces ten wymaga cierpliwości, ale także świadomości, że w wymianie społecznej partnerzy kierują się nie tylko chłodną kalkulacją ekonomiczną, lecz także wartościami takimi jak poczucie sprawiedliwości czy lojalność. Jak podkreślał Anthony Giddens, „zaufanie wiąże teraźniejszość z przyszłością, czyniąc oczekiwania stabilnymi i przewidywalnymi".

Czwarta implikacja dotyczy zagrożeń, które niesie ze sobą czas. Modele Forda i Wilkinsona przypominają, że choć czas buduje zaufanie, może także prowadzić do rutynizacji i instytucjonalizacji działań. Zbyt wysoki poziom stabilizacji sprawia, że partnerzy przestają aktywnie inwestować w relację, a ich zaangażowanie staje się jedynie formalnym rytuałem. Wówczas rośnie ryzyko oportunizmu – jedna ze stron może ulec pokusie wykorzystania przewagi wynikającej z wysokiego zaufania i asymetrii zależności. Aby temu zapobiec, niezbędne są okresowe przeglądy współpracy, które pozwalają partnerom ocenić faktyczny poziom zaangażowania, zidentyfikować problemy i wprowadzić niezbędne korekty.

Wreszcie, teoria wymiany społecznej sugeruje, że przedsiębiorstwa powinny postrzegać swoje relacje w sposób holistyczny. Korzyści z wymiany nie ograniczają się do wymiaru ekonomicznego – równie istotne są korzyści społeczne, takie jak reputacja, prestiż czy poczucie lojalności. Z perspektywy nabywców instytucjonalnych ta symboliczna waluta często przesądza o wyborze partnera, zwłaszcza gdy oferty finansowe są porównywalne. Z tego względu firmy powinny kłaść większy nacisk na społeczny aspekt swoich propozycji wartości, uwzględniając w nich elementy budujące poczucie bezpieczeństwa, stabilności i wspólnoty interesów.

Wszystkie te wskazówki łączą się w jedną ogólną rekomendację: przedsiębiorstwa powinny traktować swoje relacje nie jako serię pojedynczych transakcji, ale jako procesy społeczne wymagające systematycznej troski. Budowanie zaufania i norm relacyjnych wymaga czasu, ale jednocześnie przynosi korzyści, których nie da się osiągnąć w relacjach czysto kontraktowych. Stabilność, przewidywalność i efektywność długoterminowych więzi biznesowych opierają się na tym, co teoria wymiany społecznej określa mianem wymiany, w której obok kalkulacji liczą się także doświadczenie, lojalność i wspólne normy.

Jak zauważył Pierre Bourdieu, „to, co czyni wspólnotę trwałą, to nie kontrakt, lecz praktyka podtrzymywana przez powtarzające się akty uznania". W świetle teorii wymiany społecznej oznacza to, że praktyka codziennych interakcji, osadzona w czasie i uregulowana normami, jest najpewniejszym fundamentem każdej stabilnej relacji międzyorganizacyjnej.

Wymiana społeczna vs. koszty transakcyjne i teoria gier

Teoria kosztów transakcyjnych (TCE) Olivera Williamsona patrzy na wymianę przez pryzmat zagrożeń, koncentrując się na zabezpieczaniu relacji przed oportunizmem i niepewnością. Jej celem jest minimalizacja kosztów wynikających z negocjowania, monitorowania i egzekwowania umów, toteż podkreśla ona wagę twardych, strukturalnych gwarancji, takich jak kontrakty, hierarchia czy integracja pionowa. Zgoła odmiennie podchodzi do zagadnienia teoria wymiany społecznej (SET), która eksponuje społeczny wymiar współpracy, wynosząc na piedestał zaufanie, normy i wzajemną satysfakcję. Można więc rzec, że TCE lepiej wyjaśnia relacje incydentalne i naznaczone brakiem zaufania, podczas gdy SET wnikliwiej eksploruje więzi trwałe i oparte na wzajemności.

Perspektywę tę poszerza teoria kapitału społecznego, która przenosi analizę z relacji dwustronnych na poziom całych sieci, zbiorowego zaufania i norm współdziałania. Tam, gdzie SET bada pojedynczą parę, kapitał społeczny dotyczy struktur całych społeczności i rynków. W tradycji islamskiej znajdujemy myśl, iż „Nie osiągniecie prawości, dopóki z tego, co kochacie, nie będziecie dawać innym" (Koran 3:92). Taka postawa, przekraczająca prosty rachunek zysków, buduje zaufanie zbiorowe, które działa niczym niewidzialna, społeczna gwarancja wymiany.

Teoria gier, choć posługuje się innym językiem, również zajmuje się analizą transakcji zawieranych w warunkach strategicznego wyboru. Słynny dylemat więźnia pokazuje, że w jednorazowej interakcji racjonalna bywa zdrada, lecz w grze powtarzalnej – iterowanej – współpraca staje się opłacalna, o ile istnieje „cień przyszłości". To właśnie obecność przyszłości i pamięć przeszłości, czyli wymiar czasu, sprawia, że strategia wzajemności (tit-for-tat) ostatecznie wygrywa. W ten sposób SET i teoria gier, choć wyrosły w odmiennych paradygmatach, spotykają się na wspólnym gruncie powtarzalności, pamięci i przewidywalności ludzkich zachowań.

Zaufanie w erze cyfryzacji i niepewności

Teoria wymiany społecznej, w literaturze znana jako Social Exchange Theory (SET), należy do tych koncepcji, które dzięki swej elastyczności i uniwersalności znalazły szerokie zastosowanie w badaniach nad różnorodnymi formami relacji. Choć wyrosła na gruncie socjologii i psychologii, gdzie pierwotnie wyjaśniała mechanizmy interakcji międzyludzkich, z czasem przeniknęła do analizy relacji międzyorganizacyjnych, zwłaszcza w obszarze wymiany business-to-business. Jej badawcza atrakcyjność polega na zdolności do uchwycenia zarówno twardych elementów, jak bilans kosztów i korzyści, jak i miękkich, do których należą zaufanie, zaangażowanie czy niepisane normy relacyjne.

U podstaw SET leży proste, lecz niezwykle pojemne założenie, że każda interakcja społeczna jest formą wymiany, a jej uczestnicy dokonują swoistej kalkulacji zysków i strat. Klasyczna formuła teorii podkreśla, że wymiana społeczna jest zorientowana na maksymalizację korzyści przy jednoczesnej minimalizacji kosztów. Jak ujął to George C. Homans, jeden z ojców założycieli tej koncepcji, ludzkie zachowanie społeczne jest niczym innym jak wymianą dóbr materialnych i niematerialnych, w której jedna strona dostarcza wartość drugiej w zamian za obietnicę odwzajemnienia.

O ile w prostych relacjach interpersonalnych teoria ta wyjaśniała, dlaczego ludzie w ogóle wchodzą w interakcje i co podtrzymuje ich trwanie, o tyle w kontekście międzyorganizacyjnym pozwala uchwycić mechanizmy budowania więzi wykraczających poza logikę jednorazowej transakcji. Relacje między firmami są bowiem procesami złożonymi, rozciągniętymi w czasie i wymagającymi nie tylko spełniania kontraktowych zobowiązań, ale także wzajemnego dopasowywania oczekiwań, wzorców postępowania oraz sposobów reagowania na niepewność. Czas staje się tu kategorią kluczową, odróżniając wymianę krótkoterminową od wymiany społecznej, która nabiera charakteru relacyjnego. Podmioty nie oceniają partnerów wyłącznie przez pryzmat bieżącej transakcji, lecz włączają do analizy pamięć wcześniejszych interakcji oraz horyzont przyszłych oczekiwań. Peter Blau, inny klasyk teorii, pisał, że wymiana społeczna polega na tym, iż strony angażują się w nią z nadzieją na przyszłe nagrody, a zaufanie, które się z niej rodzi, jest zawsze efektem doświadczenia.

Zaufanie w optyce SET nie pojawia się nagle. Jest rezultatem powtarzalnych, korzystnych interakcji, które z czasem składają się na przewidywalny wzorzec zachowań partnera. Początkowo podmioty ryzykują jedynie niewielkie zasoby, niejako testując, czy druga strona wywiązuje się z przyjętych zobowiązań. Jeśli próba kończy się sukcesem, zakres zobowiązań ulega rozszerzeniu. Mechanizm ten sprawia, że czas pełni rolę swoistego filtra, eliminując partnerów niewiarygodnych i wzmacniając więzi z tymi, którzy potwierdzają swoją rzetelność. Zaufanie nie jest więc darem, lecz kapitałem gromadzonym dzięki doświadczeniu.

W procesie tym szczególne znaczenie mają normy relacyjne, czyli zasady postępowania, które powstają w toku interakcji i z czasem stają się nieformalnym kodeksem regulującym wymianę. Mogą mieć charakter

jawny, wyrażony wprost w deklaracjach stron, lub pozostawać w sferze niepisanych reguł, które obie strony uznają za obowiązujące. Ich najważniejszą funkcją jest redukcja niepewności. Skoro normy określają, jakie zachowania są akceptowalne, partnerzy zyskują ramy przewidywalności i nie muszą każdorazowo odwoływać się do formalnych kontraktów. W efekcie wymiana staje się tańsza, efektywniejsza i mniej konfliktogenna.

W modelu rozwoju relacji zaproponowanym przez Dwyera, Schurra i Oh'a kształtowanie się norm pojawia się jako subfaza etapu eksploracji – momentu, w którym strony, dopiero rozważając współpracę, zaczynają tworzyć pierwsze zasady przyszłych interakcji. W modelu Forda podobny proces zachodzi w fazie długoterminowej współpracy, gdy doświadczenie obu stron jest już na tyle bogate, że pozwala na wypracowanie ustabilizowanych standardów. Z kolei Wilkinson, patrząc z perspektywy ewolucyjnej, wskazuje, że schematy postępowania są dynamiczne i podlegają nieustannym modyfikacjom w świetle nowych doświadczeń. Wszystkie te modele, choć różnią się szczegółami, podkreślają tę samą intuicję: stabilne relacje międzyorganizacyjne nie są faktem danym z góry, lecz rezultatem procesu, w którym kluczową rolę odgrywają normy, zaufanie i zaangażowanie. Wymiana krótkoterminowa może przynieść korzyści, lecz nie buduje więzi. Dopiero pozytywna sekwencja doświadczeń prowadzi do tego, że partnerzy zaczynają traktować swoją relację jako coś więcej niż kontrakt – jako powiązanie oparte na wzajemnym uznaniu i lojalności.

Jak ujął to Pierre Bourdieu, kapitał społeczny to suma rzeczywistych i potencjalnych zasobów wynikających z trwałych sieci relacji wzajemnego uznania. W kontekście SET można powiedzieć, że czas przekształca relacje transakcyjne w relacje społeczne, a normy i zaufanie są materializacją tego kapitału.

Czas w teorii wymiany społecznej pełni rolę nie tylko tła, lecz aktywnego czynnika kształtującego dynamikę relacji. Każda interakcja niesie rezultat, który zostaje zapamiętany i zapisany w bilansie doświadczeń, a na tej podstawie strony konstruują przewidywania co do przyszłości. W efekcie zaufanie nie jest jednorazowym aktem, ale powolnym procesem, w którym przeszłość determinuje oczekiwania wobec kolejnych wymian. To właśnie powtarzalność pozytywnych rezultatów sprawia, że relacja nabiera stabilności, a partnerzy gotowi są do podejmowania coraz poważniejszych zobowiązań.

Mechanizm ten można opisać za pomocą poziomów odniesienia, które wprowadzono do SET, aby uchwycić subiektywną miarę korzyści. Pożądany poziom odniesienia (CL), czyli próg oczekiwań kształtowany przez przeszłe doświadczenia z podobnymi partnerami, decyduje o satysfakcji. Jeśli rezultaty bieżącej wymiany go przewyższają, pojawia się chęć kontynuacji współpracy. Drugi wskaźnik, poziom odniesienia alternatyw (CLalt), określa minimalny akceptowalny próg korzyści, poniżej którego współpraca przestaje być opłacalna w obliczu dostępnych alternatyw. Czas działa na oba te poziomy: pozytywne doświadczenia podnoszą CL, zwiększając wymagania wobec partnera, a jednocześnie utrudniają porzucenie relacji, jeśli CLalt jawi się jako mniej atrakcyjne.

Model Dwyera, Schurra i Oh'a dobrze ilustruje ten proces. W fazie uświadomienia strony dostrzegają potencjalnego partnera, lecz nie dysponują żadnym doświadczeniem. W fazie badania pojawiają się pierwsze wymiany, a wraz z nimi pierwsze normy i oczekiwania. To etap, w którym czas działa najsilniej, ponieważ każda kolejna interakcja może przesądzić o losie relacji. W fazie rozwoju zaufanie rośnie, a partnerzy angażują coraz większe zasoby. Dopiero jednak w fazie zaangażowania dochodzi do wyrażenia intencji kontynuacji współpracy. Czas jawi się tu jako przestrzeń, w której testowana jest wiarygodność i stopniowo redukowana niepewność.

Model Forda rozwija te intuicje, wskazując, że czas wpływa również na zmniejszanie dystansu – społecznego, technologicznego czy kulturowego – który początkowo utrudnia współpracę. W miarę upływu czasu doświadczenie redukuje niepewność, a adaptacje formalne i nieformalne świadczą o rosnącym zaangażowaniu. Model ten zauważa jednak również ciemną stronę czasu: długotrwałe relacje mogą prowadzić do rutynizacji działań, spadku elastyczności i ryzyka oportunizmu. Wilkinson w swoim modelu ewolucyjnym idzie jeszcze dalej, wskazując, że relacje nie rozwijają się liniowo, lecz ewoluują w rytmie nieustannych adaptacji i sprzężeń zwrotnych. Czas w jego ujęciu staje się przestrzenią ciągłej weryfikacji i uczenia się.

W każdym z tych modeli zaufanie i zaangażowanie jawią się jako efekty procesualne, narastające w wyniku powtarzających się pozytywnych doświadczeń. Początkowe zobowiązania mają charakter ograniczony, lecz w miarę upływu czasu i spełniania oczekiwań partnerzy gotowi są do coraz większych inwestycji w relację. Jak zauważa Richard Emerson, władza i zależność są zawsze osadzone w czasie; partner staje się tym bardziej zależny, im więcej inwestuje w relację, a inwestycje te zyskują wartość tylko dzięki zaufaniu. Czas sprzyja również transformacji oczekiwań, pozwalając rezygnować z doraźnych zysków w imię długofalowych korzyści. Zaufanie zdobyte w czasie pozwala zaakceptować przejściowe straty.

Rola czasu w SET polega zatem nie tylko na akumulacji doświadczeń, lecz także na budowaniu ram przewidywalności i przekształcaniu logiki wymiany z krótkoterminowej w długoterminową. Jak pisał Niklas Luhmann, zaufanie jest mechanizmem redukcji społecznej złożoności. W świetle teorii wymiany społecznej można dodać: zaufanie redukuje tę złożoność nie od razu, lecz stopniowo, w miarę jak czas dostarcza kolejnych dowodów na wiarygodność partnera. To właśnie dlatego SET tak wyraźnie akcentuje temporalny wymiar wymiany: bez czasu nie ma zaufania, a bez zaufania nie ma zaangażowania.

Jednym z najważniejszych osiągnięć teorii wymiany społecznej jest uchwycenie roli norm relacyjnych, czyli wypracowanych w toku interakcji zasad postępowania, które regulują wymianę. Normy te nie zawsze mają charakter sformalizowany; często powstają spontanicznie jako efekt powtarzających się, korzystnych doświadczeń. To, co początkowo było gestem dobrej woli, z czasem staje się standardem, którego naruszenie byłoby traktowane jako złamanie zaufania.

Normy relacyjne pełnią kilka fundamentalnych funkcji. Po pierwsze, redukują niepewność, tworząc ramy przewidywalności i wskazując, jakie zachowania są oczekiwane. Jak zauważył Karl Popper, społeczeństwo nie może funkcjonować bez norm, które nadają sens i kierunek ludzkim działaniom. W kontekście biznesowym normy są spoiwem, które utrzymuje relacje w stanie równowagi. Po drugie, podnoszą efektywność wymiany, zmniejszając potrzebę kosztownego monitorowania i kontroli. Działają jak nieformalne prawo, regulując zachowania w sposób mniej kosztowny i bardziej elastyczny niż formalne regulacje. Po trzecie, zabezpieczają interesy obu stron, ponieważ ich treść w naturalny sposób równoważy potrzeby partnerów.

W modelu Forda normy relacyjne pojawiają się w fazie długoterminowej współpracy, gdy doświadczenie pozwala na wypracowanie wspólnego „kodeksu postępowania". W modelu Dwyera, Schurra i Oh'a kształtują się już w fazie badania, jako element negocjacji. Wilkinson traktuje je jako schematy postępowania, które podlegają nieustannej ocenie i korektom. Można zatem powiedzieć, że normy są nie tylko skutkiem, ale i warunkiem budowania zaufania. Z jednej strony powstają dzięki powtarzalnym interakcjom, z drugiej zaś utrwalają je, nadając im stabilny charakter. Ich znaczenie widać szczególnie wyraźnie, gdy formalne kontrakty okazują się niewystarczające, wypełniając luki i dostarczając elastycznych rozwiązań.

Z perspektywy SET normy relacyjne mają również funkcję symboliczną, stanowiąc wyraz wspólnej historii i doświadczeń, które przekładają się na poczucie lojalności. Jak pisał Anthony Giddens, społeczne reguły są nie tylko strukturami ograniczającymi działanie, ale i zasobami, które pozwalają je reprodukować. W relacjach B2B normy stają się szczególnie istotne w kontekście ryzyka oportunizmu. Stanowią dodatkowy mechanizm ochronny – partnerzy wiedzą, jakie zachowania są niedopuszczalne, a sankcją za ich złamanie jest utrata reputacji i zaufania, często cenniejszych niż doraźny zysk.

Warto podkreślić, że normy relacyjne mają charakter dynamiczny. Nie są ustalone raz na zawsze, lecz podlegają ewolucji, w miarę jak zmieniają się warunki współpracy. Właśnie ich elastyczność sprawia, że są tak skuteczne w stabilizowaniu relacji. Wszystkie te aspekty pokazują, że normy nie są jedynie dodatkiem do kontraktów, ale fundamentem stabilnej współpracy. Dzięki nim wymiana społeczna przestaje być zbiorem odizolowanych transakcji i staje się procesem ciągłym, opartym na przewidywalności i zaufaniu. Jak trafnie ujął to Zygmunt Bauman, bez zaufania i reguł żadna wspólnota nie mogłaby przetrwać.

Analiza teorii wymiany społecznej dostarcza praktycznych wskazówek, które pozwalają przedsiębiorstwom świadomiej kształtować swoje powiązania z partnerami. Z perspektywy biznesowej SET uczy, że kluczowe znaczenie mają trzy elementy: czas, zaufanie i normy relacyjne. Razem tworzą one fundament długoterminowej współpracy, ale wymagają od menedżerów umiejętnego zarządzania.

Pierwszą implikacją jest konieczność świadomego inwestowania w proces budowania zaufania. Wymaga ono powtarzalnych pozytywnych doświadczeń, które potwierdzają wiarygodność partnera. Dlatego firmy powinny szczególnie dbać o początkowe fazy relacji, kiedy każdy gest podlega ocenie. Udział kierownictwa we wczesnych negocjacjach, transparentna komunikacja czy oferowanie dodatkowych zabezpieczeń są sygnałami, które budują poczucie bezpieczeństwa.

Drugą wskazówką jest dostrzeganie znaczenia norm relacyjnych i ich wzmacnianie. W dojrzałych relacjach nie wystarczy polegać na formalnych kontraktach. Normy, traktowane jako nieformalne prawo, zmniejszają ryzyko konfliktów. Przedsiębiorstwa mogą je wzmacniać poprzez wspólne warsztaty czy procesy oceny współpracy. Jak pisał Niklas Luhmann, zaufanie nie eliminuje ryzyka, ale czyni je możliwym do zaakceptowania. W praktyce normy i zaufanie działają jako amortyzatory ryzyka.

Trzecim wnioskiem jest konieczność uwzględniania długofalowej perspektywy. Partnerzy biznesowi muszą być przygotowani, że krótkoterminowe koszty mogą prowadzić do długoterminowych korzyści. Rezygnacja z natychmiastowych zysków na rzecz budowania relacji opartych na wzajemności staje się inwestycją w przyszłość. Proces ten wymaga cierpliwości i świadomości, że w wymianie społecznej liczy się nie tylko kalkulacja ekonomiczna, lecz także wartości takie jak poczucie sprawiedliwości czy lojalność.

Czwarta implikacja dotyczy zagrożeń wynikających z długotrwałej współpracy. Modele Forda i Wilkinsona przypominają, że czas, choć buduje zaufanie, może prowadzić do rutynizacji. Zbyt wysoki poziom stabilizacji może sprawić, że partnerzy przestaną aktywnie inwestować w relację, co zwiększa ryzyko oportunizmu. Aby temu zapobiec, niezbędne są okresowe przeglądy współpracy, które pozwalają ocenić faktyczny poziom zaangażowania i wprowadzić niezbędne korekty.

Wreszcie, teoria wymiany społecznej sugeruje, że przedsiębiorstwa powinny patrzeć na swoje relacje w sposób holistyczny. Korzyści z wymiany nie ograniczają się do wymiaru ekonomicznego – równie istotne są korzyści społeczne, takie jak reputacja czy poczucie lojalności. Z tego względu firmy powinny kłaść większy nacisk na społeczny aspekt swoich propozycji wartości, uwzględniając w nich elementy budujące poczucie bezpieczeństwa i wspólnoty interesów.

Wszystkie te wskazówki łączą się w jedną rekomendację: przedsiębiorstwa powinny traktować swoje relacje nie jako pojedyncze transakcje, ale jako procesy społeczne wymagające systematycznej troski. Budowanie zaufania i norm relacyjnych przynosi korzyści, których nie da się osiągnąć w relacjach czysto kontraktowych. Jak zauważył Pierre Bourdieu, to, co czyni wspólnotę trwałą, to nie kontrakt, lecz praktyka podtrzymywana przez powtarzające się akty uznania. W świetle teorii wymiany społecznej oznacza to, że praktyka codziennych interakcji, osadzona w czasie i uregulowana normami, jest najpewniejszym fundamentem każdej stabilnej relacji międzyorganizacyjnej.

W świecie, w którym wzajemne interakcje coraz rzadziej mają twarz konkretnego człowieka, a częściej przyjmują formę algorytmu, niezmiennie aktualne pozostaje pytanie: jak buduje się zaufanie? Odpowiedzi od dekad poszukuje teoria wymiany społecznej (SET), która, wyrosła z psychologii społecznej, stała się narzędziem analizy relacji także w kontekście międzyorganizacyjnym. Tam, gdzie formalne kontrakty bywają niedoskonałe, a ryzyko zawodności drugiej strony stale wisi w powietrzu, zaufanie okazuje się nie tyle ozdobnikiem relacji, ile warunkiem jej trwania.

Teoria ta opisuje wymianę jako akt, w którym strony dobrowolnie udostępniają sobie zasoby w nadziei na wzajemność. Wymiana nie zawsze ma charakter ekonomiczny; może dotyczyć informacji, emocji czy symbolicznego wsparcia. Kluczowym założeniem SET jest to, że relacje opierają się na subiektywnie ocenianych kosztach i korzyściach, a ich dynamika zależy od czasu. Przeszłe doświadczenia kształtują oczekiwania, a te determinują przyszłe decyzje. „Tak jak woda odbija twarz, tak serce człowieka odbija drugiego człowieka” (Księga Przysłów 27:19). To metaforyczne odbicie jest fundamentem zaufania, które powstaje, gdy w lustrze historii relacji widzimy potwierdzenie wartości naszych wyborów.

W ujęciu Dwyera, Schurra i Oh’a rozwój relacji ma charakter etapowy: od uświadomienia potencjału, przez eksplorację, ekspansję, zaangażowanie, aż po ewentualne rozstanie. Każdy kolejny, kruchy etap wyznaczany jest przez stopień zaufania i dynamikę norm relacyjnych, czyli wypracowanych w czasie zasad współpracy. Ich siła tkwi w nieformalności; są mniej kruche niż kontrakty, bo zakorzenione w doświadczeniu, a nie w paragrafach. Podobnie w modelu Forda, który opisał pięć faz relacji B2B, normy i zaufanie nie pojawiają się od razu, lecz są wynikiem upływu czasu i wielokrotnej, pozytywnej wymiany.

Czas w SET nie jest tylko miarą trwania relacji, lecz czynnikiem transformującym. To on pozwala na przejście od relacji transakcyjnej do opiekuńczej, od wymiany krótkoterminowej do inwestycji emocjonalnej. W psychologii społecznej zaufanie definiuje się często jako oczekiwanie dobrej woli drugiego aktora mimo ryzyka. Oczekiwanie to budowane jest właśnie poprzez sekwencję korzystnych doświadczeń. Nie jest przypadkiem, że w tradycji chrześcijańskiej Jezus mówi: „A kto cię prosi, temu daj, i nie odwracaj się od tego, kto chce pożyczyć” (Mt 5,42). Zaufanie, nawet w wymiarze ekonomicznym, ma zatem swój moralny wymiar.

Teoria kosztów transakcyjnych (TCE) Olivera Williamsona koncentruje się na zabezpieczaniu relacji. Uważa ona, że głównym problemem wymiany jest oportunizm i niepewność, a celem stron jest minimalizacja kosztów negocjowania, monitorowania i egzekwowania umów. Podczas gdy TCE podkreśla wagę strukturalnych zabezpieczeń, SET eksponuje społeczny wymiar współpracy, wywyższając zaufanie i normy. Można więc powiedzieć, że TCE lepiej wyjaśnia relacje incydentalne, a SET wnikliwiej eksploruje te trwałe. Z kolei teoria kapitału społecznego poszerza te perspektywy, koncentrując się na sieciach społecznych i zaufaniu zbiorowym. W tradycji islamskiej czytamy: „Nie osiągniecie prawości, dopóki z tego, co kochacie,

nie będziecie dawać innym” (Koran 3:92). Taka postawa buduje zaufanie zbiorowe, które działa jak społeczna gwarancja wymiany.

Teoria gier, choć operuje innym językiem, również zajmuje się analizą wymiany. Dylemat więźnia pokazuje, że w jednorazowej interakcji aktorzy skłonni są do zdrady, ale w interakcji powtarzalnej – tak zwanej grze iterowanej – opłaca się kooperować, o ile istnieje cień przyszłości. To właśnie obecność przyszłości i pamięć przeszłości, czyli czas, sprawia, że strategia wzajemności (tit-for-tat) wygrywa. SET i teoria gier, mimo że wyrosły w innych paradygmatach, spotykają się na gruncie powtarzalności i pamięci.

W modelu Wilkinsona widzimy już nie etapy, ale ciągłą ewolucję relacji, w której normy i schematy są przedmiotem negocjacji. Struktura relacji ulega transformacjom pod wpływem doświadczeń i sprzężeń zwrotnych. Ten dynamiczny model jest bliski temu, jak rozwijają się relacje międzyludzkie. To, co raz było skuteczne, może przestać działać, jeśli warunki się zmienią, dlatego relacje wymagają pielęgnacji i adaptacji. Społeczne korzyści wymiany nie ograniczają się do wzrostu efektywności. W dobrze funkcjonujących relacjach pojawia się poczucie wspólnoty i wzajemnego uznania. Judaizm zna pojęcie chesed, oznaczające lojalną miłość i życzliwość, której istotą jest wierność zobowiązaniom bez oczekiwania zwrotu. Taki duch, jeśli uda się go przenieść na rynek, tworzy kapitał relacyjny o większej wartości niż jakiekolwiek zabezpieczenie kontraktowe.

Jakie są prognozy? W erze cyfrowej, gdzie AI mediuje relacje, a automatyzacja zastępuje zmysł moralny, zaufanie społeczne stanie się zasobem deficytowym. Jego rola wzrośnie, ponieważ ludzie, nawet w kontaktach B2B, będą poszukiwać relacji nie tylko skutecznych, ale także przewidywalnych i etycznych. Relacyjność stanie się walutą XXI wieku, a firmy i instytucje, które ją świadomie budują, zyskają przewagę nie tylko rynkową, ale i społeczną. Zaufanie nie jest dane raz na zawsze. To proces, który wymaga obecności, pamięci i odwagi. Talmud naucza, że „Świat opiera się na trzech rzeczach: na prawdzie, sprawiedliwości i pokoju”. Współczesna teoria wymiany społecznej uczy nas tego samego, tylko za pomocą zmiennych, modeli i wykresów. Istota pozostaje ta sama. Wymiana to nie tylko ruch dóbr. To historia ludzi, którzy zdecydowali się sobie zaufać.

> Czy w świecie algorytmów i automatyzacji, gdzie interakcje coraz częściej pozbawione są osobistego kontaktu, teoria wymiany społecznej nie staje się jeszcze bardziej aktualna? W obliczu rosnącej niepewności i ryzyka, czy autentyczne relacje oparte na zaufaniu i wzajemnym uznaniu nie stanowią najcenniejszego kapitału? Być może w przyszłości sukces będą odnosić te organizacje, które potrafią budować nie tylko efektywne, ale i etyczne relacje, oparte na wartościach, które wykraczają poza chłodną kalkulację zysków i strat.

Inspiracje

[1] 

"Exchange and Power in Social Life" Peter Blau

2017 | Routledge | ISBN: 9781351521192

Peter Michael Blau (1918–2002) był austriacko-amerykańskim socjologiem, znanym z teorii wymiany społecznej, socjologii organizacji i teorii makrostrukturalnej stratyfikacji. Urodzony 7 lutego 1918 r. w Wiedniu, wyemigrował do USA w 1939 r., obronił doktorat na Columbia University w 1952 r. pod kierunkiem R. K. Mertona. Wykładał na University of Chicago (1953–1970), Columbia University i University of North Carolina at Chapel Hill. Kluczowe prace: **The Dynamics of Bureaucracy** (1955), **Exchange and Power in Social Life** (1964), **Inequality and Heterogeneity** (1977) – łączyły mikrointerakcje z makrostrukturami, stosując statystykę do analizy biurokracji, mobilności i heterogeniczności. Prezes ASA w 1974 r., członek National Academy of Sciences. Dziedzictwo w socjologii ilościowej.[1][2][3][7]

*Peter Michael Blau (1918–2002) was an Austrian-American sociologist renowned for pioneering social exchange theory, organizational sociology, and macrostructural theory of social stratification. Born in Vienna on February 7, 1918, he immigrated to the US in 1939, earned his PhD at Columbia University in 1952 under Robert K. Merton, and held professorships at the University of Chicago (1953–1970), Columbia University, and University of North Carolina at Chapel Hill. His seminal works, including **The Dynamics of Bureaucracy** (1955), **Exchange and Power in Social Life** (1964), and **Inequality and Heterogeneity** (1977), bridged micro-interactions and macro-structures, using advanced statistics to test theories on bureaucracy, mobility, and heterogeneity. Blau served as American Sociological Association president in 1974 and was elected to the National Academy of Sciences. His legacy endures in quantitative sociology and structural analysis.[1][2][3][7]*

University of Chicago, Columbia University, University of North Carolina at Chapel Hill

[2] 

"Zachowanie społeczne jako wymiana" George C. Homans

1993 | Irvington Pub | ISBN: 9780829026658

George Caspar Homans (1910–1989) był amerykańskim socjologiem, założycielem socjologii behawioralnej, 54. prezydentem Amerykańskiego Towarzystwa Socjologicznego (1963–1964) i jednym z twórców teorii wymiany społecznej. Prawnuk prezydenta Johna Adamsa, całe życie związany z Harvardem, gdzie wykładał od 1939 r. Kluczowe prace: **English Villagers...** (1941), **The Human Group** (1950) o małych grupach, **Social Behavior...** (1961/1974) o zachowaniach opartych na nagrodach (Skinner, ekonomia). Tworzył testowalne hipotezy o interakcjach, statusie i stratyfikacji.[1][2][6]

George Caspar Homans (1910–1989) was an American sociologist, founder of behavioral sociology, 54th president of the American Sociological Association (1963–1964), and architect of social exchange theory. A third great-grandson of President John Adams, he maintained a lifelong Harvard affiliation, joining the faculty in 1939 after studies influenced by Pareto and L.J. Henderson. Key works include

English Villagers of the Thirteenth Century *(1941),* ***The Human Group*** *(1950) analyzing small groups via internal/external systems, and* ***Social Behavior: Its Elementary Forms*** *(1961, rev. 1974), applying behavioral psychology (Skinner) and economics to explain interaction, rewards, status, and stratification. Homans emphasized testable propositions for social processes in small groups, shifting from organic to exchange-based views of human behavior.[1][2][6]*

Harvard University (lifelong affiliation)

Literatura uzupełniająca

APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2025
Article ID: c9d25977-7095-44e4-92b1-dab0ac7d4b8f