

# przegląd organizacji

## Zaufanie jako nowy przedmiot badań nauk o zarządzaniu

**P**rzecieżmiotem rozważań w literaturze zarządzania jest coraz częściej zaufanie, o czym świadczy rosnąca liczba pozycji literaturo- wych [Bennis, Goleman, O'Toole, 2009; Covey, Merrill, 2006; Gambetta, 1988; Gasik, Sankowska, 2006; W.M. Grudzewski, Hejduk, Sankowska, 2008; Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtucho- wicz, 2007; Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtucho- wicz, 2008b, 2008c; Hardin, 2009; Herman, 2009; Ricci, 2006]. Szczególnie silny nurt obserwujemy w koncentracji na roli zaufania w przywództwie [Bennis i in., 2009; Gobillot, 2008; Kouzes, Posner, 2006]. Wzrost zainteresowania zaufaniem w zarządzaniu wynika między innymi z emergencji różnorodności w organizacji i otoczeniu, współzależności w wykonywaniu zadań, postępu technologii, znaczenia wiedzy w kreowaniu innowacji, spłaszczenia struktur organizacyjnych, usieciowienia (*networking*), kryzysu przywództwa oraz procesów globalizacji.

W nowej ekonomii, dla której ukuto również określenie „wiek przejrzystości” (*transparency age*) zaufanie jest ważnym mechanizmem koordynacji. Adler (2001) uznaje je wręcz za najważniejszy mechanizm koordynacji dla tak zwanych społeczności (*community*), którego rola wzrosła diametralnie w gospodarce opartej na wiedzy. Wśród wielu korzyści, jakie przynosi, wymienia się między innymi redukcję kosztów transakcyjnych, ciągłą poprawę [Sako, 2006], uruchamianie twórczego myślenia, wspieranie innowacji, wymiany wiedzy, zwiększanie odporności na sytuacje kryzysowe [Grudzewski i in., 2007]. Coraz częściej mówi się nawet o kapitale zaufania [Sztompka, 2007], który ma zdolność do generowania korzyści dla przedsiębiorstwa aktualnie, jak również w przyszłości (potencjał kreowania korzyści). Jest on elementem zarówno kapitału ludzkiego [Sztompka, 2007], kapitału strukturalnego, jak i kapitału relacji zewnętrznych związanych z reputacją [Krawiec, 2009], które są kategoriami kapitału intelektualnego [Sopińska, 2005], kreującymi przewagę konkurencyjną współczesnego przedsiębiorstwa. Niektórzy autorzy zaliczają je do kategorii kapitału intelektualnego, za jaki uznają kapitał społeczny [Bratnicki, Strużyna, 2001]. Inni autorzy w klasycznym podejściu przypisują go bezpośrednio do kapitału społecznego na równi z normami wzajemności oraz sieciami [Putnam, 1993]. Pomijając debatę nad kwestią bezpośredniej atrybucji zaufania do określonej kategorii, można stwierdzić, że zaufanie niewątpliwie jest pojęciem z zakresu dyskursu kapitału intelektualnego, jak i społecznego.

### Istota zaufania

**N**ie ma jednej przyjętej definicji zaufania. Najczęściej kojarzone jest ono ze współpracą, wiarygodnością, przewidywalnością, kompetencjami i uczciwością. Proliferacja definicji zaufania w literaturze pozwala na wyróżnienie pewnych wspólnych płaszczyzn interpretacji zaufania. I tak zaufanie rozumiane jest najczęściej jako chęć przyjęcia w pewnych okolicznościach ryzyka, że druga strona może nas zawieść z oczekiwaniem, że stanie się inaczej [Nooteboom, 2002] lub jako zakład na

# Diagnoza poziomu zaufania pomiędzy przedsiębiorstwami

<https://doi.org/10.33141/po.2009.78.07>

Anna Sankowska

Przegląd Organizacji, Nr 7/8 (834/835), 2009, ss. 30-34  
www.przegladorganizacji.pl  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

temat przyszłych zachowań [Sztompka, 2007]. Nadal trwa debata nad tym, czy zaufanie jest pojęciem dotyczącym działania, co sugeruje P. Sztompka, czy samych intencji, gotowością (*willingness*) podjęcia ryzyka związaną z naszą wiedzą o rzeczywistości [Hardin, 2009]. Obdarzanie zaufaniem opartym na wiedzy, doświadczeniu jest decyzją z natury strategiczną, gdyż z góry zakłada ryzyko [Uslaner, 2008].

W literaturze spotykamy przynajmniej dwa wymiary zaufania związane z wiarygodnością partnera, czyli możliwościami wykonania powierzonych mu zadań oraz życzliwością – czyli intencjami i motywami działań [Pavlou, 2002], albo inaczej zaufanie kompetencyjne i zaufanie dobrej woli [Norman, 2002]. Sako (1992) zidentyfikował dodatkowo jeszcze trzeci wymiar: zaufanie kontraktowe wpisane w podzielane normy uczciwości oraz dotrzymanie obietnic.

Najczęściej zaufanie rozpatrywane jest w trzech płaszczyznach: zaufania kompetencyjnego, kontraktowego, dobrej woli [Sako, Helper, 1998]. Analogicznie Dyer, Chu (2000) wyróżniają wiarygodność, uczciwość oraz dobrą wolę. Mayer, Davis, Schoorman (1995) zaproponowali zaś trzy podstawy zaufania: zdolność, życzliwość oraz uczciwość. Zdolności to grupa umiejętności, kompetencji oraz charakterystyk, która pozwala stronie wpływać na określony obszar. Życzliwość to poziom, do którego powiernik pragnie dobra dla pokładającego weń zaufanie. Uczciwość wynika z percepcji ufającego co do tego, że powiernik pozostanie wierny zespołowi zasad akceptowanemu przez ufającego [Mayer i in., 1995, s. 91–94]. Można dostrzec, że koncepcja zdolności nawiązuje do zaufania kompetencyjnego, życzliwości do zaufania dobrej woli, a uczciwości – do zaufania kontraktowego.

Sako (2006) sugeruje, że w ramach wymienionych kategorii zaufania, możemy mówić nawet o hierarchii zaufania związanej z dotrzymaniem minimalnego zbioru zasad ustanawiającego zaufanie kontraktowe do honorowania szerszego zestawu do budowy zaufania „dobrej woli”. Oznacza to rozwój w kierunku od zaufania kontraktowego do zaufania dobrej woli.

Istnieje wiele typologii zaufania. Generalnie sprowadzają się do wyróżnienia trzech jego źródeł: znajomości opartej na doświadczeniu, wspólnocie wyznaczonych zasad oraz rachunku ekonomicznym [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2009].

Zaufanie w odniesieniu do przedsiębiorstwa może być analizowane na poziomie wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnym. W literaturze dużą uwagę poświęca się problemom zaufania na poziomie stosunków wewnątrz firmy [Reina, Reina, 2006]. Jest

to jednak tylko wybrana płaszczyzna ze spektrum zagadnień związanych z zarządzaniem zaufaniem [Grudzewski i in., 2007], które odnosić można do zaufania do samego siebie, zaufania pomiędzy osobami, zaufania do instytucji, zaufania w zespołach, zaufania pomiędzy zespołami, zaufania wewnątrz organizacji, zaufania pomiędzy organizacjami itp. Szczególną rolę pełni zaufanie interorganizacyjne pomiędzy niezależnymi organizacjami, które jest podstawą aliansów oraz współpracy [Blomqvist, Ståhle, 2004], szczególnie tam, gdzie dla powodzenia tejsze współpracy istotna jest wymiana wiedzy.

Interesujące są praktyki przedsiębiorstw w powyższym obszarze, co stanowić będzie przedmiot dalszych treści niniejszego artykułu. Zaufanie interorganizacyjne interpretujemy jako subiektywne przekonanie, które członkowie organizacji wyrażają wspólnie wobec innych organizacji w odniesieniu do związanych z nimi oczekiwań, co do przyszłości. Uznaje się, że zaufanie pomiędzy partnerami (organizacjami) wpływa na wyniki współpracy, redukuje potrzebę zabezpieczeń, zwiększa elastyczność działania [Grudzewski, Sankowska, Wańtuchowicz, 2006]. Wyniki badań eksperckich na gruncie polskim, szwedzkim i amerykańskim jednoznacznie dowodzą, że zaufanie jest krytycznym czynnikiem sukcesu we współpracy [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2008a]. Buduje ono również przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa [Barney, Hansen, 1995]. Celowa jest zatem diagnoza jego poziomu w przedsiębiorstwach.

## Wyniki badań empirycznych dotyczące poziomu zaufania

W niniejszym artykule podjęto się próby empirycznej diagnozy poziomu zaufania przedsiębiorstw w relacjach z partnerami biznesowymi, czyli w odniesieniu do kapitału relacyjnego. Do określenia jego wartości autorka przeprowadziła badanie ankietowe w 2007 r. wśród 108 przedsiębiorstw z listy najbardziej innowacyjnych w Polsce w 2006 r. W wyniku analizy czynnikowej danych empirycznych wyróżnione zostały trzy wymiary zaufania interorganizacyjnego, które nazwane zostały następująco: wiarygodność własna poprzez kompetencje, skłonność do zaufania (zaufanie dobrej woli), konsekwencja. Na podstawie analizy podskal dokonano interpretacji wyodrębnionych czynników (wymiarów). Wiarygodność własna poprzez kompetencje (inaczej zaufanie kompetencyjne) dotyczy budowania zaufania poprzez wyróżniające się umiejętności, zdolności, profesjonalizm. Skłonność do za-

ufania (zaufanie dobrej woli) koresponduje z otwartością na współpracę, gotowością zaufania drugiej stronie i szczerością wobec kooperantów. Zawarta jest tu również troska o dobro partnera we współpracy oraz życzliwość. Konsekwencja przejawia się zaś w przestrzeganiu podjętych zobowiązań formalnych i nieformalnych. Tak wyodrębnione wymiary pozwalają na sformułowanie notacji zaufania w relacjach biznesowych:

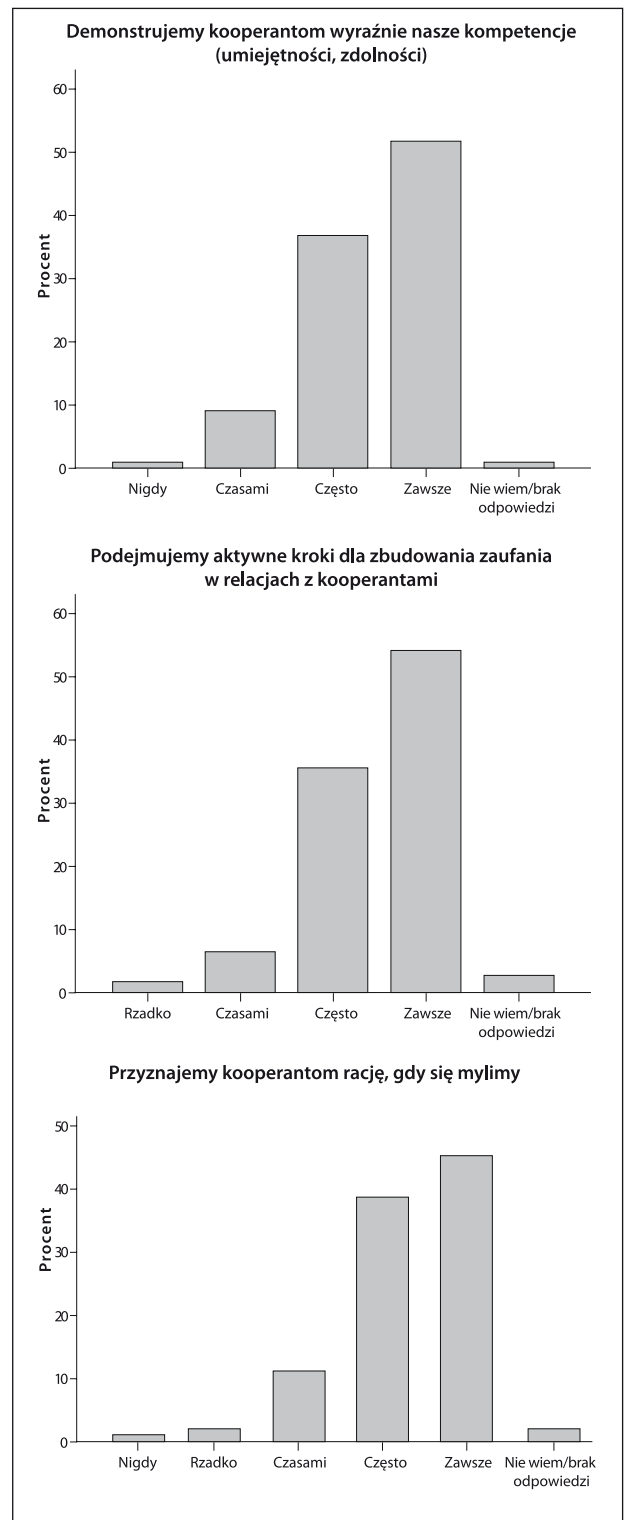
### ZAUFANIE = f (KOMPETENCJE, DOBRA WOLA, KONSEKWENCJA)

Możemy powyższe równanie zinterpretować w następujący sposób. Dla relacji biznesowej opartej na zaufaniu ważny jest określony poziom umiejętności gwarantujący zdolność do należytego wykonania określonego zadania wsparty życzliwością (dobrą wolą). Dysponowanie specjalistyczną wiedzą, kompetencjami nie jest jednoznaczne z ich wykorzystaniem dla satysfakcjonującego rezultatu, obopólnych korzyści. Ważne są również intencje partnera biznesowego, które określają jego dobrą wolę w stosunku do drugiej strony. Dodatkowo relacja oparta na zaufaniu ulega kalibracji w czasie wskutek przebiegu i wyników każdej współpracy (wymiany). Tu istotną rolę odgrywa konsekwencja wyrażająca faktyczne zachowanie stron w stosunku do podjętych zobowiązań zarówno formalnych, jak i nieformalnych.

Przyjrzyjmy się dokładniej wydzielonym wymiarom zaufania. Na podstawie analizy danych empirycznych można zauważyć, że w zakresie **zaufania kompetencyjnego** (rysunek 1) w badanych przedsiębiorstwach widać wyraźną tendencję do demonstrowania własnych kompetencji (umiejętności, zdolności). W 51,9% przedsiębiorstw zawsze się je demonstruje, w 37% często. Wśród badanych przedsiębiorstw 53,7% podejmuje aktywne kroki do zbudowania zaufania w swoich relacjach z kooperantami. W badanych przedsiębiorstwach nie odnotowano żadnego, które takich kroków nie podejmowałoby nigdy. Mniej przedsiębiorstw jest już w stanie przyznać kooperantom rację, gdy się myli, bo niespełna połowa (45,4%). Wynika to być może z założenia, że takie działanie jest interpretowane jako oznaka słabości, a nie wysokiego poziomu profesjonalizmu. Aczkolwiek zgodnie z teorią zarządzania zaufaniem, umiejętność przyznania się do błędów stanowi ważną kompetencję pomocną w budowaniu trwałego zaufania. Wydaje się być ona niedoceniana przez badane firmy.

W zakresie **zaufania dobrej woli** (rysunek 2) 65,7% przedsiębiorstw deklaruje, że są zawsze otwarte i szczerze wobec kooperantów, a tylko około 38% uwzględnia interesy swoich kooperantów. Niespełna 45% (dokładnie 44,4%) ma zawsze oszacowany poziom zaufania, który chce zbudować w relacjach z kooperantami. Tylko 12% przedsiębiorstw jest gotowych zawsze zaufać kooperantom w nowych sytuacjach.

W zakresie wymiaru **konsekwencja** (rysunek 3): 64,8% przedsiębiorstw zawsze przestrzega pisemnych przepisów, nawet jeśli przynosi im to ekonomiczną stratę. Jest to cecha wyrażająca niski poziom oportunistyzmu w relacjach biznesowych w obliczu jawnych zobowiązań. Tendencja do przestrzegania zawsze ustnych umów jest już znaczenie mniejsza i występuje tylko u 20,4% przedsiębiorstw.

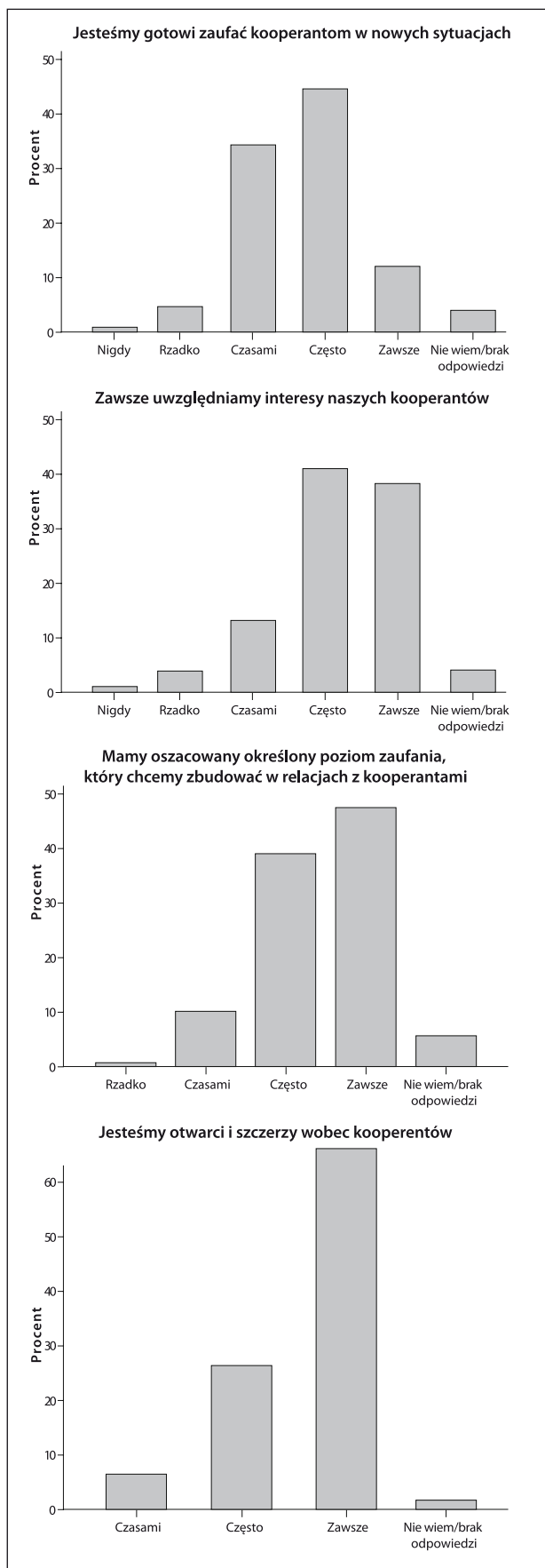


**Rys. 1. Zaufanie kompetencyjne w badanych przedsiębiorstwach, N=108**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

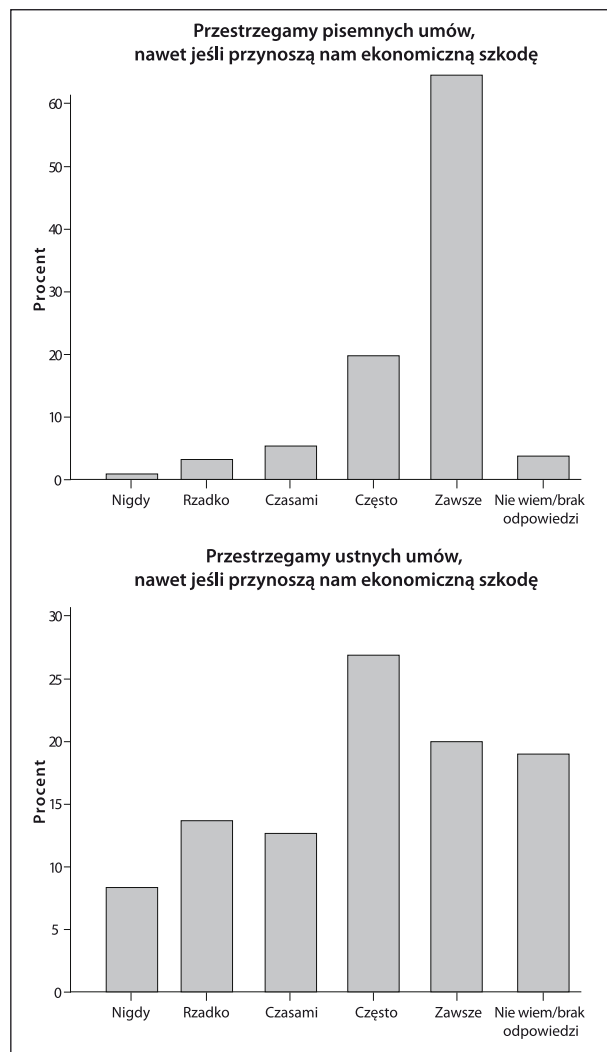
Sygnalizuje to niski poziom spełnienia zobowiązań kontraktowych.

Rezultaty badań empirycznych polegające na wyodrębnieniu trzech wyżej opisanych wymiarów zaufania potwierdzają przewidywania teoretyczne obecne w literaturze, co pozwala przypuszczać, że koncepcję zaufania charakteryzuje wysoki poziom uniwersalizmu. Na podstawie badań empirycznych



**Rys. 2. Zaufanie dobrej woli w badanych przedsiębiorstwach, N=108**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.



**Rys. 3. Konsekwencja w badanych przedsiębiorstwach, N=108**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

możemy również stwierdzić, że w badanych przedsiębiorstwach najwyższy jest poziom zaufania kompetencyjnego. Mniejszy jest poziom zaufania dobrej woli, co świadczy o tym, że poziom zaufania w cyklu budowy zaufania nie jest jeszcze na najwyższym poziomie zgodnie z teorią rozwoju relacji zaufania [Lewicki, Bunker, 1996].

Na uwagę zasługuje fakt, że o ile wśród badanych przedsiębiorstw tylko 20% przestrzega ustnych umów, to pisemnych już 65%. Wskazuje to na ważną tendencję występującą w polskich przedsiębiorstwach, przywiązania do formy pisemnej deklaracji, które są bardziej zobowiązujące dla stron niż słowne złożona obietnica.

Uogólniając, można stwierdzić, że zaufanie w polskich przedsiębiorstwach jest jeszcze na etapie rozwoju. Jest ono skoncentrowane przede wszystkim na budowaniu zaufania poprzez reputację odnoszącą się do kluczowych kompetencji. Częściej pomijany jest aspekt zaufania związany z sygnalizowaniem własnej otwartości, życzliwości, który zgodnie z zasadą przechodniości zaufania [Grudzewski, Hejduk i in., 2008b] jest niezbędny

w tworzeniu produktywnych relacji. Dalsze badania w zakresie zaufania powinny się zatem koncentrować na rozpoznaniu mechanizmów generowania zaufania dobrej woli.

## Konkluzje

**Z**aprezentowane badania przynoszą interesującą diagnozę stanu zaufania interorganizacyjnego w przedsiębiorstwach wyróżniających się na rynku pod względem innowacyjności, a stanowiących wzorzec dobrych praktyk w tej materii. Odnotowano przede wszystkim wysoki poziom zaufania kompetencyjnego skoncentrowanego na uzyskiwaniu wiarygodności poprzez demonstrowanie wysokiego poziomu kompetencji. Jest to podejście do strategii budowy zaufania związane z budowaniem reputacji. Pozostałe dwa wymiary, związane z podejmowaniem ryzyka i inicjowaniem wzajemności w relacjach, są znacznie częściej zaniedbywane. Przy czym najniższe wyniki przedsiębiorstwa osiągnęły w zakresie zaufania dobrej woli. Potwierdza to postulowaną przez Sako hierarchię kategorii zaufania [Sako, 2006]. Jednocześnie wskazuje, że istnieje „luka rozwojowa” zaufania, która wymaga uwagi. Wskazuje ona jednocześnie na potrzebę dalszych badań wyjaśniających przyczyny i skutki niskiego poziomu wymiarów zaufania kontraktowego, a przede wszystkim dobrej woli.

dr inż. Anna Sankowska  
Katedra Systemów Zarządzania  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
Szkoły Głównej Handlowej

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ADLER P.S., *Market, Hierarchy and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism*, „Organization Science”, 2001, 12(2).
- [2] BARNEY J., HANSEN M., *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” (1995), 15.
- [3] BENNIS W., GOLEMAN D., O'TOOLE J., *Przejrzystość w biznesie. Szczerość. Zaufanie. Jasne zasady*. MT Biznes, Warszawa 2009.
- [4] BLOMQUIST K., STÅHLE P., *Trust in Technology Partnerships*, in: M.-L. HUOTARI, I. IIVONEN (ed.), *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations*, 2004.
- [5] BRATNICKI M., STRUŻYNA J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001.
- [6] COVEY S.R., MERRILL R.R., *The Speed of Trust: The one Thing that Changes Everything*. Free Press, New York 2006.
- [7] DYER J.H., CHU W.C., *The Determinants of Trust in Supplier Automaker Relationships in the U.S., Japan, Korea*, Journal of International Business Studies, 2000, 31(2).
- [8] GAMBETTA D., *Can We Trust Trust?*, in: D. GAMBETTA (red.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships*, Oxford, Basil Blackwell, UK 1988.
- [9] GASIK M., SANKOWSKA A., *Pomiar zaufania organizacyjnego*, „Przegląd Organizacji”, 6/2006.
- [10] GOBILLOT E., *Przywódstwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- [11] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I. K., SANKOWSKA A., *Trust Management – The New Way in The Information Society*. „Economics and Organization of Enterprise”, 2008, 2(2).
- [12] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WANTUCHOWICZ M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Difin, Warszawa 2007.
- [13] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WANTUCHOWICZ M., *Kluczowe czynniki sukcesu organizacji wirtualnej*. „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 6(1), 2008.
- [14] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WANTUCHOWICZ M., *Trust Management in Virtual Work Environments: A Human Factors Perspective*. CRC Press Taylor, Francis Group, New York 2008b.
- [15] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WANTUCHOWICZ M., *Zarządzanie zaufaniem jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw*. „Przegląd Organizacji”, 11/2008.
- [16] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WANTUCHOWICZ M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- [17] GRUDZEWSKI W.M., SANKOWSKA A., WANTUCHOWICZ M., *Trust Management in Virtual Organisations of Small and Medium – Sized Enterprises*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1/2006.
- [18] HARDIN R., *Zaufanie*. Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.
- [19] HERMAN A., *Kilka refleksji na temat zaufania*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1/2009.
- [20] KOUZES J.M., POSNER B.Z., *Wiarygodność*. Centrum Kreowania Liderów, Skierniewice 2006.
- [21] KRAWIEC F., *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*. Difin, Warszawa 2009.
- [22] LEWICKI R.J., BUNKER B.B., *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*, in: R.M. Kramer, T.R. Tyler (ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (114–139). Sage Publications, London 1996.
- [23] MAYER R.C., DAVIS J.H., SCHOORMAN F.D., *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Journal”, 20(3)/1995.
- [24] NOOTEBOOM B., *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Edward Elgar, Northampton 1996.
- [25] NORMAN P.M., *Practicing Knowledge in Strategic Alliances*. „Journal of High Technology Management Research”, 13(2), 2002.
- [26] PAVLOU P.A., *Institution-based Trust in Interorganizational Exchange Relationships: the Role of Online B2B Marketplaces on Trust Formation*, „Journal of Strategic Information Systems” 11(3/4), 2002.
- [27] PUTNAM R., *Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy*. Princeton University Press, Princeton 1993.
- [28] REINA D.S., REINA M.L., *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationship in Your Organization*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2006.
- [29] RICCI K., *Management by Trust*. Citation Books, Canada 2006.
- [30] SAKO M., *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press, Cambridge 1992.
- [31] SAKO M., *Does Trust Improve Business Performance?* in: R.M. Kramer (ed.), *Organizational Trust*, Oxford University Press, Oxford 2006.
- [32] 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” 34(3), 1998.
- [33] SOPIŃSKA A., *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, w: P. Wachowiak (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
- [34] SZTOMPKA P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- [35] USLANER E.M., *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, w: P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska (red.), *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008.

## Summary

This article presents the empirical results on the state of trust between collaborating enterprises. There was interpreted the level of trust in the light of three empirically isolated dimensions: competence trust, good will trust as well consequence.