

Marta Schwabe

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7297-511X>

Zaufanie jako niezbędny element funkcjonowania organizacji

Streszczenie

Zaufanie było i jest przedmiotem licznych badań w dziedzinie zarządzania. Jest ono wskazywane jako wartość i istotny czynnik sukcesu organizacji. Obecnie, ze względu na dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu biznesowym oraz sposobie realizacji zadań przez organizacje (np. praca zdalna, nowe elastyczne formy zatrudniania czy rosnące znaczenie technologii), zaufanie zyskuje na znaczeniu w kontekście efektywności prowadzenia działalności.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie różnic definicyjnych odnoszących się do pojęcia zaufania oraz wyodrębnienie i usystematyzowanie czynników sprzyjających budowaniu zaufania w wymiarze inter- oraz intraorganizacyjnym. W toku analizy dokonano przeglądu dorobku teoretycznego oraz wybranych badań empirycznych odnoszących się do zaufania, zarówno w ramach sieci międzyorganizacyjnej (zaufanie interorganizacyjne), jak i w ramach poszczególnych organizacji (zaufanie intraorganizacyjne).

W artykule wykazano również zasadność dalszych badań nad zaufaniem w obszarach, które zyskują obecnie na znaczeniu, w szczególności takich jak zaufanie w ramach zespołów wirtualnych oraz zespołów zróżnicowanych kulturowo.

Słowa kluczowe: zaufanie, przedsiębiorstwo, zaufanie interorganizacyjne, zaufanie intraorganizacyjne
Kody klasyfikacji JEL: A13, D21, D74, D81, D83, L14

1. Wprowadzenie

Zaufanie od dawna było przedmiotem rozważań filozoficznych i naukowych. W wymiarze biznesowym rola zaufania ujawnia się przy odpowiedzi na pytanie, kto otrzymuje co, kiedy i jak [Lasswell, 2018]. Początkowo w naukach ekonomicznych i społecznych dominoowało przekonanie, że to władza oraz wpływ są kluczowymi czynnikami osiągnięcia celów i że „sprawujący władzę dostają najwięcej z tego, co jest do dostania” [Lasswell, 2018, s. 9]. Jednak w szerszym kontekście wskazuje się na wagę zaufania w odpowiedzi na pytanie, dlaczego niektóre grupy ludzi, organizacje, czy też kraje, są bardziej efektywne od innych. F. Fukuyama [1997] na podstawie analiz historycznych udowodnił, że kraje o wysokim poziomie kapitału społecznego (tj. wysokim poziomie zaufania do nieznajomych), osiągają na ogół lepsze rezultaty gospodarcze niż kraje o niskim jego poziomie. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez S. Knacka i P. Keefera [1997], którzy udowodnili, że istnieje silna korelacja między dochodem *per capita* a poziomem zaufania w poszczególnych gospodarkach.

W literaturze zaufanie wskazywane jest również jako jeden z istotnych czynników sukcesu organizacji. Zaufanie sprzyja bowiem efektywnym transakcjom biznesowym [Williamson, 1993], zwiększa zadowolenie klientów [Steenkamp, Geyskens, 1999] oraz ich lojalność [Gurviez, Korchia, 2003]. Jest ono również czynnikiem przekładającym się na zwiększenie zadowolenia i satysfakcji pracowników. Zaufanie przedstawiane jest także jako czynnik sprzyjający sukcesowi dużych zmian organizacyjnych [Lusch, O'Brien, Sindhav, 2003]. W literaturze przedmiotu twierdzi się, że zaufanie nie tylko umożliwia organizacji przetrwanie trudnych czasów i kryzysów, lecz także pomaga przeprowadzić organizację przez wszelkie niezbędne transformacje biznesowe. Tworzenie atmosfery sprzyjającej budowaniu zaufania leży zatem w interesie każdej organizacji, ponieważ ma ono wpływ na uzyskanie przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej [Barney, Hansen, 1994].

W odniesieniu do roli, jaką zaufanie odgrywa w kulturze organizacji, można wyróżnić dwa główne poziomy analizy. Są to poziom interorganizacyjny (tj. między organizacją a jej otoczeniem – np. klientami, kontrahentami, jednostkami kontroli) oraz poziom intraorganizacyjny (tj. wewnętrzny – np. pracowników do organizacji jako takiej, do kierownictwa, czy do swoich współpracowników, kadry kierowniczej do zarządu). Dowiedziono, iż zaufanie sprzyja efektywnej współpracy i komunikacji zarówno pomiędzy organizacjami, na poziomie interorganizacyjnym, jak i wewnątrz organizacji, tj. na poziomie intraorganizacyjnym [Rutten, Blaas-Franken, Martin, 2016].

W literaturze istnieją liczne definicje zaufania, a badania nad jego wpływem na organizacje prowadzone są na wielu płaszczyznach. W ramach niniejszego artykułu dokonano przeglądu dorobku teoretycznego oraz wybranych badań empirycznych. Celem niniejszego opracowania jest dokonanie przeglądu definicji zaufania oraz wyodrębnienie i usystematyzowanie czynników sprzyjających budowaniu zaufania zarówno w ramach sieci międzyorganizacyjnej (zaufanie interorganizacyjne), jak i poszczególnych organizacji (zaufanie intraorganizacyjne).

2. Pojęcie i znaczenie zaufania

W większości sytuacji społecznych trudno wyobrazić sobie zastąpienie zaufania jakimkolwiek innym mechanizmem. Brak choćby elementarnego zaufania całkowicie sparaliżowałby działania ludzi oraz organizacji. Zaufanie jest zatem inherentną cechą człowieka i wykształciło się w procesie ewolucji, zanim zostało nazwane. Opiera się ono na zasadzie wzajemności [Sankowska, 2009]. Na przestrzeni lat w procesie ewolucji człowiek wykształcił w sobie sposób na przetrwanie i rozwój przez gospodarkę barterową, która sprowadza się do wymiany tego, co posiadał (w ramach grupy, której ufał), z „obcymi”. W ramach prowadzonych przez siebie badań V.L. Smith [2000], laureat nagrody Nobla w 2002 r. w dziedzinie ekonomii, stwierdził, że każdy człowiek prowadzi w głowie nieformalny system księgowy, gdzie odnotowuje informacje o wiarygodności parterów oraz o chęci do dalszej współpracy z nimi. Zaufanie zaspokaja zatem podstawową potrzebę człowieka – poczucia bezpieczeństwa, przewidywalności i stabilności, a jednocześnie, przez wpływ na gotowość człowieka do wymiany, umożliwia ludzkości specjalizację oraz – w efekcie – postęp.

Jedną z najczęściej cytowanych w literaturze definicji zaufania [Breuer, Hüffmeier, Hertel, 2016] jest definicja zaproponowana przez R.C. Mayera, J.H. Davisa i D.F. Schoormana, którzy zdefiniowali zaufanie jako „chęć jednej ze stron, aby być otwartym/wrażliwym na działania drugiej strony w oczekiwaniu, że druga strona wykona działanie ważne dla strony, która jej zaufała, niezależnie od możliwości kontroli drugiej strony” [Mayer, Davis, Schoorman, 1995, s. 712].

Z kolei zgodnie z definicją podaną przez D.E. Zanda zaufanie to „działania podnoszące wrażliwość/otwartość w stosunku do kogoś, kto nie jest pod kontrolą, w sytuacji, gdy kara ponoszona przez jedną stronę, gdy nadużywa ona wrażliwości drugiej strony, jest większa niż korzyść uzyskiwana przez stronę wykorzystującą tę wrażliwość” [Zand, 1972, s. 230]. W odniesieniu do powyższej definicji warto zauważyć, że zaufanie dotyczy sytuacji, gdy żadna ze stron nie jest pod kontrolą drugiej strony. W przypadku pełnej kontroli i narzucania woli nie można bowiem mówić o zaufaniu. Autor podkreśla też wagę wrażliwości, a więc narażenia się jednej ze stron na ryzyko niepowodzenia, w procesie otwarcia się na drugą stronę.

Według definicji przytoczonej przez J. Mishrę i M.A. Morrissey zaufanie to „gotowość jednej ze stron, aby być wrażliwym/otwartym na drugą stronę, oparta na wierze, iż ta druga strona jest kompetentna, otwarta, troskliwa i wiarygodna” [Mishra, Morrissey, 1990, s. 265]. W tym przypadku podkreślona jest waga wiary, która bywa mylona z zaufaniem [Bugdol, 2010]. W tej definicji zaufanie nie jest „całkowitą wiarą”, ale racjonalną, opartą na przekonaniu na temat cech drugiej strony.

D.M. i Rousseau, S.B. Sitkin, R.S. Burt i C. Camerer definiują natomiast zaufanie jako „stan psychiki polegający na intencji bycia wrażliwym/otwartym na współpracę oparty na pozytywnych oczekiwaniach” [Rousseau i in., 1998, s. 365]. Podkreślają tutaj wymiar indywidualny (subiektywny) zaufania, czyli stan psychiczny strony ufającej [Watson, 2005].

Jako przeciwagę dla powyższej definicji można przytoczyć definicję zaproponowaną przez P. Shockley-Zalabak, K. Ellis i G. Winograd [2000], głoszącą, że zaufanie jest chęcią organizacji, opartą na kulturze i sposobie komunikacji podczas działania i w relacjach z innymi, do bycia wrażliwym i otwartym na współpracę, bazując na wierze, że jednostka, grupa czy też organizacja jest kompetentna, otwarta, uczciwa, zainteresowana i solidna oraz że identyfikuje się ze wspólnymi celami, normami i wartościami. W tym przypadku Autorzy podkreślają wymiar zaufania, który może dotyczyć jednostki, ale też całej grupy czy organizacji. Zwracają uwagę na znaczenie historii relacji, wspólnej kultury oraz komunikacji jako sposobu wyciągania racjonalnych wniosków co do intencji drugiej strony.

R. Bhattacharya, T.M. Devinney i M.M. Pillutla [1998] określają zaufanie jako oczekiwania co do wyniku interakcji, która charakteryzuje się niepewnością; oczekiwania te są pozytywne. W tym przypadku podkreślone są wielokrotnie dyskutowane wymiary zaufania, w postaci ryzyka podejmowanego przez jedną ze stron oraz oczekiwania na pozytywny rezultat, wynikający ze współpracy pomiędzy stronami.

Tabela 1. Zestawienie podobieństw i różnic w wybranych definicjach zaufania

Definicja	Autor	Elementy podkreślone w definicji / różnice i podobieństwa
Chęć jednej ze stron, aby być otwartym/wrażliwym na działania drugiej strony w oczekiwaniu, że druga strona wykona działanie ważne dla strony, która jej zaufała, niezależnie od możliwości kontroli drugiej strony	Mayer, Davis i Schoorman [1995]	<ul style="list-style-type: none"> • Otwartość i wrażliwość • Brak kontroli jako warunek zaufania
Działania podnoszące wrażliwość/otwartość w stosunku do kogoś, kto nie jest pod kontrolą, w sytuacji gdy kara ponoszona przez jedną stronę, gdy nadużywa ona wrażliwości drugiej strony, jest większa niż korzyść uzyskiwana przez stronę wykorzystującą tę wrażliwość	Zand [1972]	<ul style="list-style-type: none"> • Otwartość i wrażliwość • Pozytywne nastawienie • Brak kontroli jako warunek zaufania
Gotowość jednej ze stron, aby być wrażliwym/otwartym na drugą stronę, oparta na wierze, iż ta druga strona jest kompetentna, otwarta, troskliwa i wiarygodna	Mishra i Morrissey [1990]	<ul style="list-style-type: none"> • Otwartość i wrażliwość • Przekonanie / wiara / pozytywne nastawienie • Czynniki warunkujące zaufanie (kompetencje itd.)
Stan psychiki polegający na intencji bycia wrażliwym/otwartym na współpracę, oparty na pozytywnych oczekiwaniach	Rousseau, Sitkin, Burt i Camerer [1998]	<ul style="list-style-type: none"> • Otwartość i wrażliwość • Pozytywne nastawienie • Wymiar indywidualny odczucia zaufania
Chęć organizacji, oparta na kulturze i sposobie komunikacji podczas działania i w relacjach z innymi, do bycia wrażliwym i otwartym na współpracę, przy założeniu wiary, że jednostka, grupa czy też organizacja jest kompetentna, otwarta, uczciwa, zainteresowana i solidna oraz że identyfikuje się ze wspólnymi celami, normami i wartościami	Shockley-Zabalak, Ellis i Winograd [2000]	<ul style="list-style-type: none"> • Otwartość i wrażliwość • Pozytywne nastawienie • Wymiar organizacji, zbiorowego odczucia zaufania • Czynniki warunkujące zaufanie (kompetencje itd.)
Oczekiwanie co do wyniku interakcji, która charakteryzuje się niepewnością; oczekiwania te są pozytywne	Bhattacharya i Devinney [1998]	<ul style="list-style-type: none"> • Otwartość i wrażliwość (ujęta jako „niepewność”) • Pozytywne nastawienie

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji przywołanych w tabeli.

Choć – jak wynika z powyższej analizy – definicje zaufania różnią się; większość z nich podkreśla wagę czynników w postaci ryzyka oraz otwartości/wrażliwości pierwszej strony („strona, która ufa”) na działania drugiej strony („strona, której się ufa”). R.C. Mayer zwraca uwagę, że choć zaufanie ma w sobie element niepewności, to co do zasady ma ono wydźwięk pozytywny. Zaufanie sięga zatem poza przewidywalność, która może być dotyczyć również sytuacji negatywnych. Na przykład, jeśli przełożony zawsze negatywnie reaguje na złe wiadomości przyniesione przez pracownika, dany pracownik może wprawdzie przewidywać jego reakcję, ale wątpliwe jest zbudowanie zaufania między stronami [Mayer, Davis, Schoorman, 1995, s. 714].

P. Sztompka wskazuje natomiast na dodatkowy wspólny mianownik większości definicji zaufania. Według cytowanego Autora, zaufanie pojawia w sytuacjach, gdy należy podjąć działanie mimo niepewności i ryzyka. Zaufanie jest zatem postrzegane przez Sztompkę jako strategia radzenia sobie z niepewnością i niemożnością kontrolowania przyszłości. Samo zaufanie bywa zestawiane często z pojęciem ryzyka przez twierdzenie, iż zaufanie jest założeniem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi [Sztompka, 2007]. Kluczowe w ww. definicji wydają się dwa elementy: antycypacja pozytywnych działań drugiej strony oraz wyrażenie tego przekonania w praktyce. Samo przekonanie/antycypacja nie jest w tym przypadku wystarczające – do pełnego zrozumienia zaufania potrzeba jeszcze drugiego elementu, czyli podjęcia działań ze świadomością możliwości porażki, czyli „przyjęcie zakładu”.

3. Czynniki warunkujące zaufanie

Badania wskazują również na wiele czynników warunkujących zaufanie, które *de facto* definiują charakterystyki drugiej strony tak, aby pierwsza strona mogła zaufać (czyli podjąć ryzyko bycia otwartym/wrażliwym na działania drugiej strony). Do czynników tych należą: kompetencje, uczciwość i życzliwość [Mayer, Davis i Schoorman, 1995]; przejrzystość i wiarygodność/przewidywalność [Pavlou, 2002] oraz identyfikacja [Shockley-Zabalak, Ellis, Winograd, 2000]. W badaniach dotyczących zaufania w organizacjach powyższe czynniki najczęściej wskazywane są jako czynniki warunkujące zaufanie.

Należy jednak zauważyć, iż zaufanie może opierać się na jednym lub kilku czynnikach wymienionych powyżej. Zaufanie oparte na kompetencji zakłada, że druga strona posiada niezbędne kompetencje, aby wykonać czynność oczekiwaną przez stronę pierwszą – na przykład klienci ufają organizacji, ponieważ ta posiada odpowiednie kompetencje, umiejętności, doświadczenie, aby wykonać usługę spełniającą ich oczekiwania. Podobnie inwestorzy mogą ufać (lub nie) danej organizacji, bazując na jej doświadczeniu lub umiejętnościach. Zaufanie oparte na uczciwości zakłada, że organizacja działa uczciwie. W podejściu tym twierdzi się, że aby zbudować zaufanie wśród klientów, organizacja powinna wykazać historię działań uczciwych, które *nota bene* mogą być sprzeczne z natychmiastowym zyskiem. Istnieją

ciekawe badania, przeprowadzone przez B.L. Connelly'ego i in. [2018], dotyczące wpływu zaufania opartego na życzliwości oraz zaufania opartego na kompetencji na redukcję kosztów transakcyjnych między organizacjami. Badania pokazały, że wpływ ten jest dziesięciokrotnie wyższy w przypadku zaufania opartego na życzliwości niż w przypadku zaufania opartego na kompetencji [Connelly i in., 2018].

W kontekście uczciwości istnieją również liczne badania dotyczące utraty zaufania przez organizację oraz jej przyczyn [Elangovan, Shapiro, 1998]. Zaufanie oparte na życzliwości bazuje na przekonaniu, że druga strona działa w dobrej wierze, dba o stronę ufającą i ma motywację do działania na rzecz pierwszej strony, czego przeciwieństwem jest działanie oportunistyczne [Grudzewski i in., 2007]. Przykładem zaufania opartego na życzliwości jest zaufanie pracownika do przełożonego, wynikające z przekonania, że przełożony będzie proaktywnie reprezentował pracownika i wstawał się za nim, rzetelnie i życzliwie oceniał wyniki jego pracy oraz wysiłki. Z kolei zaufanie oparte na przejrzystości, istotne zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji, polega na przekonaniu, że procesy są jasne i przejrzyste, a decyzje podejmowane na podstawie obiektywnych przesłanek. Przykładem takiego zaufania dla pracowników może być proces oceny pracowniczej oraz wynagrodzenia, natomiast dla inwestorów będzie to np. przejrzystość finansowa i zarządcza w danej organizacji. W ramach wymienionych powyżej czynników warunkujących zaufanie na szczególną uwagę zasługuje wiarygodność. Zaufanie oparte na wiarygodności będzie szczególnie istotne dla stron, które mają małą wiedzę na temat drugiej strony (np. na temat motywów działań, życzliwości czy uczciwości), ale pozytywna powtarzalność reakcji wystarczy, aby stworzyć takie zaufanie. Istotnym czynnikiem, który poprzedza budowanie zaufania, jest również identyfikacja, rozumiana jako wspólne wartości, poczucie przynależności do wspólnej grupy, rozumianej jako dzielenie wartości, norm, języka, kultury itd., ponieważ wpływa ona na stworzenie spójnych wspólnych oczekiwań oraz założeń dotyczących stron i oczekiwanej współpracy [Pavlou, 2002].

4. Zaufanie a kontrola

Istnieje wiele badań, których autorzy postawili sobie za cel odpowiedź na pytanie, czy istnieje inny mechanizm, który może równie skutecznie zastąpić zaufanie, a jeśli tak – w jakich sytuacjach [Bugdol, 2010; Sydow, Windeler, 2003]. Wydaje się bowiem, że niektórych przypadkach dobrze skonstruowana kontrola czy monitoring może pełnić taką samą funkcję, co zaufanie, w dodatku pozbawiając strony niepewności i elementu subiektywności.

Zaufanie i kontrola są ze sobą ściśle powiązane [Grudzewski i in., 2007]. W literaturze toczy się dyskusja zmierzająca do ustalenia, czy są to pojęcia substytucyjne, wykluczające się, czy jednak komplementarne. Wydaje się, że funkcje pełnione w organizacji przez zaufanie i kontrolę bywają w wielu sytuacjach podobne. Zarówno zaufanie, jak i kontrola mają na celu zapewnienie sprawnego funkcjonowania organizacji, wykonanie działań zgodnie

z zamierzeniami, korygowanie nieprawidłowości w procesach czy dostarczanie informacji zwrotnych o problemach. Pomagają one również eliminować ryzyko działań biznesowych (bądź obniżyć je do akceptowalnego poziomu), a także zwiększać przewidywalność działań partnerów biznesowych [Grudzewski i in., 2007]. Pomimo tych podobieństw kontrola tylko do pewnego stopnia i tylko w wybranych sytuacjach może zastąpić zaufanie. Sukces takiej substytucji zależy w dużej mierze od tego, czy wyniki danej pracy są mierzalne (czyli czy można obiektywnie i precyzyjnie zmierzyć dany rezultat działania) i czy są programowalne (tzn. czy poziom procesu jest jasny, zrozumiały i powtarzalny).

W zależności od sytuacji zmieniają się też mechanizmy kontroli. Jeśli programowalność zadań oraz mierzalność wyników są wysokie, to mechanizmy kontroli będą opierać się na ustaleniu miar i norm oraz badaniu odchyień. Jeśli natomiast programowalność zadań jest niska (czyli zadanie wymaga działań nierutynowych, ciągłego dostosowywania się do zmieniających się okoliczności) oraz mierzalność wyników jest niska, to przyjmuje się mechanizmy kontroli społecznej, gdzie nie ma ściśle określonych granic działania.

Ponadto aktualne pozostaje pytanie, jaki wpływ ma kontrola na zaufanie i odwrotnie. Jeśli kontrola sięga ponad społecznie, organizacyjnie czy indywidualnie przyjęte i akceptowalne normy, to może ona przynieść skutek odwrotny do zamierzonego. W tym kontekście odkryto prawidłowość polegającą na tym, że jeśli zadanie do wykonania jest mierzalne, powtarzalne i programowalne, problem nadmiernej kontroli jest mniejszy (motywacja pracownika co prawda spada, a jego morale jest niższe, ale zadanie powinno być wykonane) niż w przypadku, gdy zadanie jest mniej określone, wymaga większej kompetencji i pewnej autonomii w celu wykazania możliwości i potencjału. W takiej sytuacji nadmierna kontrola może podważyć zaufanie, co przejawia się niższą efektywnością działania. Panuje również powszechne przekonanie, że wraz z zacieśnianiem współpracy między firmami powinien co do zasady wzrastać pomiędzy nimi poziom zaufania, a maleć poziom zabezpieczeń i kontroli – takich jak np. klauzule w kontraktach, procedury monitoringu, kontrola procesów [Grudzewski i in., 2007].

5. Zaufanie międzyorganizacyjne (interorganizacyjne)

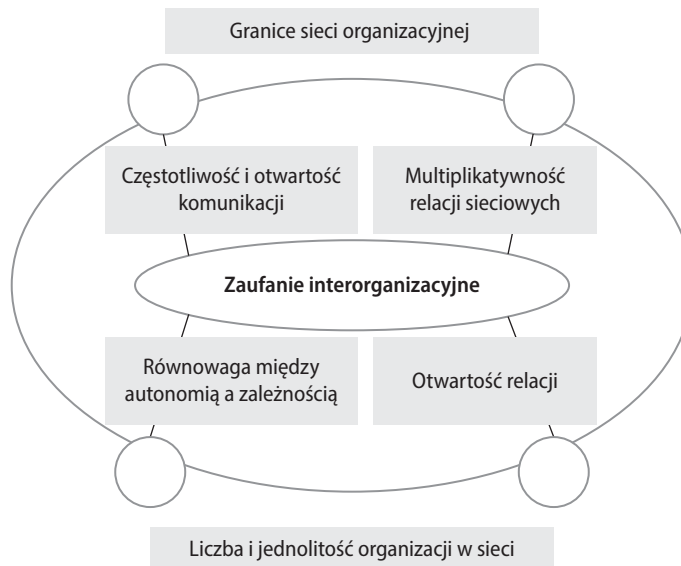
Jak wspomniano, zaufanie interorganizacyjne odnosi się do zaufania między organizacjami, w szerszym ekosystemie gospodarczo-społecznym. Podstawą rozumowania jest tu założenie, że przedsiębiorstwa funkcjonują w ramach sieci zależności. O ile jeszcze niedawno miejsce oraz struktura organizacji były ściśle określone (począwszy od fizycznego miejsca danej organizacji w budynku, do chociażby jej umownych granic co do zakresu działalności, celu lub sposobów działania), to obecnie granice organizacji zacierają się w coraz większym stopniu [Giddens, 2005] – fizyczne granice organizacji od dawna przestały istnieć, a sieć powiązań, w ramach której działają przedsiębiorstwa, z każdym rokiem jest coraz bardziej złożona. Stąd próby ujęcia funkcjonowania organizacji w modele stają się coraz trudniejsze.

W takich okolicznościach funkcjonowania organizacji, tj. zwiększającej się niepewności i złożoności, płaskich struktur i coraz bardziej partycypacyjnego modelu zarządzania, to właśnie zaufanie wydaje się być lepszym mechanizmem kontroli niż władza czy monitorowanie.

Najczęściej cytowana definicja zaufania interorganizacyjnego mówi, że jest to stopień, w jakim członkowie jednej organizacji darzą kolektywnym zaufaniem drugą organizację [Shenkar, Reurer, 2005]. Model opisujący warunki i mechanizmy, które sprzyjają budowaniu tak zdefiniowanego zaufania interorganizacyjnego, został stworzony przez J. Sydowa (rysunek 1). W modelu tym zaufanie interorganizacyjne oparte jest na sześciu czynnikach, którymi są [Sydow, 1998]:

- 1) częstotliwość i otwartość komunikacji,
- 2) multiplikatywności relacji sieciowych,
- 3) otwartości relacji,
- 4) równowaga relacji pomiędzy autonomią a zależnością,
- 5) liczba oraz jednolitość organizacji w sieci,
- 6) granice sieci organizacyjnej.

Rysunek 1. Czynniki warunkujące budowanie zaufania interorganizacyjnego



Źródło: [Sydow 1998].

Podejście Sydowa, postrzegające zaufanie jako efekt procesów oraz struktury interorganizacyjnej, wydaje się być właściwe do analizy zaufania interorganizacyjnego, jako że łączy ono podejście socjologiczne, skupione na aspektach społecznych i niemierzalnych z podejściem ekonomii neoklasycznej, które w dużym stopniu ignoruje aspekty społeczne.

Analizując poszczególne czynniki uwzględnione w modelu Sydowa, można stwierdzić, że były one przedmiotem licznych badań i w literaturze istnieją dowody na ich pozytywny wpływ na budowanie zaufania interorganizacyjnego.

Stosunkowo duża liczba badań i publikacji odnosi się do czynnika w postaci częstotliwości i otwartości komunikacji. Sama komunikacja, jej jakość, analizowana pod różnymi aspektami, pojawia się w licznych badaniach odnoszących się do zaufania i definiowana jest jako katalizator mający fundamentalny wpływ na budowę zaufania między stronami [Grudzewski i in., 2007]. Z dostępnych wyników badań wynika, że częsta, powtarzalna i wieloaspektowa komunikacja między organizacjami powoduje, że organizacje są w stanie zbudować trwałą relację, przetestować swoje zachowania, zminimalizować ryzyko i tym samym zwiększyć przewidywalność pozytywnej reakcji drugiej strony. Należy jednak zauważyć, że otwarta komunikacja jest pojęciem obszernym – otwartość zależy w tym przypadku od wielu czynników i może być różnie rozumiana przez strony – chociażby ze względu na krąg kulturowy, język, pochodzenie społeczne czy zawodowe, które znacząco mogą różnicować percepcję „otwartości” komunikacji [Shenkar, Reurer, 2005]. Istniejące badania wskazują również na różne wymiary komunikacji, istotne dla jej pozytywnego wpływu na tworzenie zaufania. Na przykład R.M. Morgan i S.D. Hunt [1994] wskazują, że komunikacja musi być adekwatna, aktualna, wiarygodna i zrozumiała.

Ciekawym aspektem w procesie budowania zaufania jest również kwestia medium informacyjnego, wykorzystywanego do komunikacji. Szczególnie obecnie, w dobie pracy wirtualnej, w licznych badaniach podejmuje się próbę odpowiedzi na pytanie, czy kanały wirtualne są w stanie zapewnić efektywną komunikację, która sprzyja budowaniu zaufania między stronami. Z dostępnych badań wynika, że brak kontaktu bezpośredniego między stronami powoduje niższy poziom zrozumienia, ponieważ strony są niechętne do dzielenia się informacją, co w rezultacie powoduje niższą efektywność pracy [Choi, Cho, 2019]. W.M. Grudzewski [Grudzewski i in., 2007] wskazuje, że na budowanie zaufania wpływa w dużej mierze interaktywność, zapewnienie widoczności uczestników komunikacji oraz zdolność do ujawniania osobistych informacji. Choć badania empiryczne nad zaufaniem interorganizacyjnym wskazują na istotną rolę komunikacji w procesie budowania zaufania, nie zawsze potwierdzają one przewagę komunikacji bezpośredniej nad innymi kanałami komunikacyjnymi. W badaniu przeprowadzonym przez J. Dyer i W. Chu, na przykładzie przemysłu motoryzacyjnego w Stanach Zjednoczonych, Japonii oraz Korei, ujawniono, że komunikacja bezpośrednia nie wpływa znacząco na wzrost zaufania wobec innych form komunikacji [Dyer, Chu, 1997]. Jednak niezależnie od tego, czy między organizacjami możliwa jest komunikacja bezpośrednia, wyniki badań wskazują, że sam aspekt komunikacji jest niezwykle istotny przy budowaniu zaufania interorganizacyjnego.

Drugim istotnym czynnikiem w modelu interorganizacyjnym J. Sydowa, jest multiplikatywność relacji sieciowych. Zakłada on, że budowanie zaufania jest stymulowane przez szeroki wachlarz tematów, kanałów oraz interesów interakcji, przy czym im większy jest zakres takich relacji, tym stabilniejsze będzie zaufanie wypracowane przez strony. Autor podaje przykład

pośredników ubezpieczeniowych, wskazując na wyniki badań dowodzących, że jeśli prowadzą oni wymianę nie tylko produktów (w tym przypadku ubezpieczeniowych), lecz także usług, pomysłów czy – w idealnym scenariuszu – również tematów osobistych, wrażeń czy emocji, szansa na wykreowanie pomiędzy nimi zaufania znacząco wzrasta.

Trzecim czynnikiem sprzyjającym budowaniu zaufania jest otwartość relacji, która zakłada chęć kontynuowania współpracy w przyszłości. Współpraca, która jest skierowana w przyszłość z nadzieją na jej kontynuację, stanowi istotny element scalającym strony. To założenie nawiązuje do teorii gier, według której gry, które są otwarte (tj. bez zdefiniowanej liczby iteracji), sprzyjają budowaniu zaufania i kooperacji, natomiast gry o skończonej liczbie iteracji, są indukowane wstecznie, gdzie każda ze stron próbuje zrealizować swoje krótkotrwałe interesy, kosztem drugiej strony, antycypując szybki koniec relacji. Jako przeciwwaga zaufania długoterminowego w badaniach podawany jest przykład zaufania szybkiego, które jest w swej istocie słabsze, ponieważ występuje w przypadku współpracy jednorazowej bądź ograniczonej czasowo. Co do zasady badacze wskazują, że najsilniejsze zaufanie występuje w relacjach osobistych, ponieważ jest ono zazwyczaj odporne oraz trwałe. Jeśli już zostanie zbudowane, to niełatwo je zburzyć, jednak jeśli zostanie zburzone, to niełatwo je odbudować [Kramer, Tyler, 1995]. Współpraca między organizacjami w ramach sieci relacji organizacyjnych daleka jest najczęściej od takiego rodzaju zaangażowania, jeśli jednak występuje w niej element osobistego zaangażowania, to zbudowanie zaufania jest łatwiejsze oraz pożądane przez strony.

Czwartym czynnikiem stymulującym zaufanie interorganizacyjne w modelu organizacji sieciowych Sydowa, jest równowaga relacji między autonomią a zależnością. Odnosi się ona do istoty zaufania, które pojawia się w sytuacji niepewności i ryzyka. Oparte jest na założeniu, że w przypadku pełnej autonomii lub pełnej zależności jednej ze stron zaufanie nie może być zbudowane. Jednak, jak wskazuje Giddens [1984], zarówno kompletna autonomia, jak i całkowita zależność zazwyczaj w sieci organizacji nie występują, zatem interakcje pomiędzy organizacjami na ogół cechują się koniecznością osiągnięcia pewnego poziomu zaufania.

Piąty czynnik zdefiniowany przez Sydowa odnosi się w większym stopniu do rodzaju i struktury sieci relacji niż do samych organizacji, a mianowicie do liczby i jednolitości organizacji w sieci. Autor zauważa, że zaufanie jest łatwiejsze do zbudowania, jeśli w ramach sieci interorganizacyjnej występuje mniejsza liczba organizacji oraz jeśli są one jednolite. Dlatego zaufanie będzie trudniejsze do zbudowania, jeśli sieci organizacyjne przecinają granice państw czy nawet kręgów kulturowych (szczególnie kultury zachodniej i wschodniej). Wyniki badań wskazują, że czynniki kulturowe, społeczne, regionalne czy instytucjonalne wpływają w znacznym stopniu na współpracę oraz naturę i sposób budowania zaufania w relacjach [Zaheer, Zaheer, 2006] [Klein, Lin, Finkeldey, 2018]. Na przykład M. Sako [1998], w badaniu mającym na celu wskazanie zależności między zaufaniem organizacyjnym a wynikami finansowymi wśród dostawców części samochodowych w różnych krajach, dowiodła, iż różnice kulturowe wpływają znacząco na postrzeganie oraz budowanie zaufania w zależności od kraju, z którego pochodzą. Sydow wskazuje na jeszcze jeden aspekt jednolitości, a miano-

wicie wielkość organizacji, twierdząc, iż organizacje najchętniej współpracują z organizacjami podobnej wielkości. Jako przykład cytowany Autor podaje wyniki badań prowadzonych wśród małych brokerów ubezpieczeniowych, którzy doceniali pracę z podobnej wielkości organizacjami (a nie z dużymi korporacjami, które wolały współpracować z innymi dużymi korporacjami) [Sydow, 1998].

Szósty, ostatni czynnik opisany w modelu Sydowa, odnosi się również do rodzaju i struktury sieci interorganizacyjnej i dotyczy granic sieci organizacyjnej. Autor wskazuje, że jeśli dana sieć ma ściśle określone granice, to bardzo prawdopodobne jest, że nowe organizacje zostaną szybko „przyjęte” do takiej sieci i że proces budowy zaufania pomiędzy organizacjami tworzącymi sieć a nowymi organizacjami, będzie relatywnie szybki.

Dodatkowym czynnikiem determinującym łatwość i szybkość budowy zaufania wydaje się również być rodzaj sieci interorganizacyjnej [Kramer, Tyler, 1995]. Istnieją bowiem sieci, w ramach których proces tworzenia zaufania może być określony jako naturalny. Są to w szczególności sieci regionalne, w ramach ściśle określonej branży, sieci stworzone w celach badania i rozwoju czy też aliansy strategiczne w ramach danej grupy. Nie można tego powiedzieć o innych, bardziej formalnych sieciach interorganizacyjnych lub takich, w których pojawia się element konkurencji.

Reasumując, można powiedzieć, że zaufanie interorganizacyjne jest postrzegane jako cenny kapitał organizacyjny. W literaturze podkreśla się, że zaufanie interorganizacyjne sprzyja budowaniu efektywnej kooperacji [Smith, Carroll, Ashford, 2017], otwiera możliwości współpracy strategicznej, umożliwia stabilność sieci organizacyjnej oraz jest pomocne przy przeprowadzaniu organizacji przez zmiany [Sydow, 1998], w rezultacie zmniejsza koszty transakcyjne i pozwala na większą elastyczność w odpowiedzi na zmieniające się warunki [Dyer, Chu, 1997]. Niektórzy badacze wskazują wręcz, że to właśnie zaufanie interorganizacyjne jest głównym czynnikiem wyjaśniającym przewagę konkurencyjną firm japońskich nad amerykańskimi czy brytyjskimi [Smitka, 1991].

6. Zaufanie wewnątrz organizacji (intraorganizacyjne)

Choć zaufanie interorganizacyjne jest przedmiotem wielu badań naukowych, to zdecydowana większość analiz koncentruje się jednak na zaufaniu intraorganizacyjnym, tj. wewnątrz organizacji. Podobnie jak w przypadku zaufania interorganizacyjnego jest ono przedmiotem badań w licznych kontekstach i w ramach różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw, np. w świetle zarządzania jakością, zarządzania wiedzą, w outsourcingu, zarządzaniu zmianami czy zarządzaniu ryzykiem [Bugdol, 2010]. Część badań dotyczących zaufania w organizacji koncentruje się na ocenie wpływu zaufania na szeroko pojęte wyniki organizacji, np. S. Winch [2009] badał wpływ zaufania pracowników do kierownictwa na sytuację finansową firmy. Wydaje się jednak, że niezależnie od perspektywy badań autorzy są zgodni, że zaufanie jest wartością organizacji, rozumianą jako „przedmiot względnie trwałych

pragnień, sam w sobie stanowiący dobro” [Bugdol, 2010, s. 62]. Dominującym nurtem badań nad zaufaniem w ramach organizacji jest ten dotyczący relacji między zaufaniem a efektywnym przywództwem. Wiele badań wychodzi od założenia, że efektywna kadra menedżerska (zwana liderami, przywódcami) jest niezbędną do zbudowania organizacji opartej na zaufaniu. Istotna rola przywództwa w budowaniu zaufania została ujawniona przez K.T. Dirksa i D.L. Ferrina [2002], którzy, badając wpływ zaufania na wyniki zespołu, wykazali, iż zaufanie do lidera było ważniejsze niż zaufanie członków zespołu do siebie nawzajem. Gdy zatem rozpatruje się zaufanie w ramach zarządzania organizacją, to właśnie zaufanie pracowników do kadry menedżerskiej wydaje się elementem kluczowym. W literaturze dotyczącej zaufania w kontekście przywództwa wyróżnia się dwa główne nurty [Grudzewski i in., 2007]. Pierwszy z nich opiera się na cechach przywódcy, które sprzyjają budowaniu zaufania. Według tego podejścia, jeśli lider prezentuje pewne cechy charakteru, pracownicy oceniają pozytywnie jego wiarygodność, a co za tym idzie – ufają mu. Drugi nurt opiera się na relacjach występujących między przywódcą a pracownikami. Choć relacje te wynikają pośrednio z cech charakteru przywódcy, to nie są one związane bezpośrednio z jego charakterem, a tym samym mogą być wypracowane. Są one tu rozumiane jako określone zachowania i normy działań, które sprzyjają zbudowaniu wiarygodnego wizerunku przywódcy i kształtowaniu się zaufania między stronami.

Istnieje wiele badań, w ramach pierwszego nurtu, które starały się wymienić, opisać, a niekiedy również skwantyfikować kompleksowe cechy przywódcy sprzyjające budowaniu zaufania. Zbadanie tych cech jest o tyle istotne, że umożliwiają one zrozumienie, dlaczego niektórzy przywódcy są bardziej wiarygodni niż inni, co pozwala kierowanym przez nie organizacjom podejmować lepsze decyzje odnośnie do kadry menedżerskiej. Termin „wiarygodny” (ang. *trustworthy*) sam w sobie w języku angielskim wskazuje „tego, który jest godny zaufania”. Niektóre z badań wskazują nawet dziesięć cech, które sprzyjają budowaniu wiarygodności [Mayer, Davis, Schoorman, 1995, s. 718]. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań R.C. Mayer zaproponował trzy kluczowe cechy wiarygodnego przywódcy. Pierwszą z nich są zdolności – tzn. grupa umiejętności, kompetencji czy charakterystyk, które sprawiają, że lider jest postrzegany jako osoba wiarygodna w konkretnej dziedzinie. Drugą cechą jest życzliwość lidera wobec pracowników, wychodząca poza egoistyczne cele samego przywódcy. Ostatnia, trzecia cecha, wymieniana przez Mayera to uczciwość, która opiera się na przekonaniu pracownika, że przywódca reprezentuje wartości ważne i akceptowalne przez pracownika oraz że wartości te są niezmiennie.

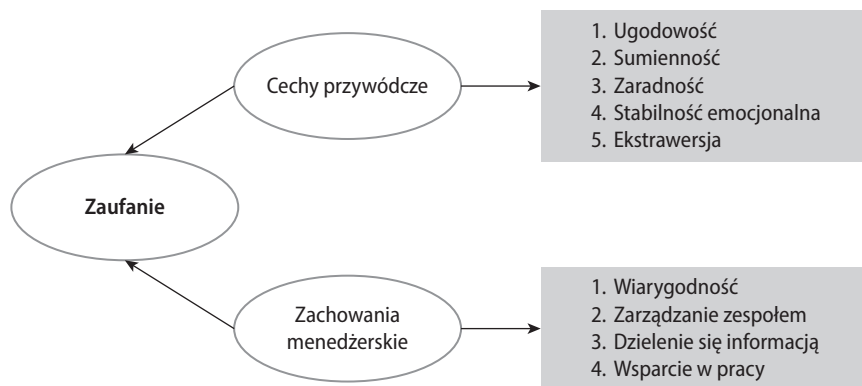
Niektórzy badacze wskazują inne cechy, które powinny być prezentowane przez przywódcę, takie jak np. dostępność, kompetencje, konsekwencja, dyskrecja, uczciwość, lojalność, otwartość, sprawiedliwość, dotrzymywanie obietnic, otwartość [Butler, 1991].

Drugi nurt badań nad zaufaniem w kontekście przywództwa skupia się natomiast na budowie wiarygodnych relacji między przywódcą a pracownikami. Na uwagę zasługuje tutaj publikacja E.M. Whitener i in. [1998], w której autorzy podejmują próbę nazwania oraz analizy tzw. wiarygodnych zachowań menedżerskich. Autorzy wskazują na zaletę takiego

podejścia, które jest bardziej praktyczne dla organizacji, umożliwia bowiem promowanie pewnego rodzaju zachowań w celu świadomej budowy kultury zaufania. Autorzy wskazują na pięć typów zachowań, które wpływają pozytywnie na postrzeganie przez pracowników wiarygodności przywódców. Są to: zachowanie konsekwentne, zachowanie uczciwe, dzielenie i delegowanie władzy, dokładna i otwarta komunikacja oraz okazywanie troski.

Próby połączenia dwóch powyższych nurtów badań dokonał N. Martins [2002], przeprowadzając badanie na grupie ponad 6500 pracowników. Autor badał w tym przypadku zależność zaufania pracowników do przywódców zarówno od pięciu wybranych cech przywódczych, jak i od głównych zachowań menedżerskich (rysunek 2).

Rysunek 2. Cechy przywódcze oraz zachowania menedżerskie mające wpływ na zaufanie między przywódcą a pracownikami



Źródło: [Martins, 2002].

Cechy przywódcze zostały wybrane do badania na podstawie zaadoptowanego kwestionariusza „big-five”, czyli pięciu głównych cech osobowości. Autor definiuje je jako:

- 1) ugodowość – odzwierciedla bycie lubianym, uprzejmym, pozytywnym, kooperującym i empatycznym;
- 2) sumienność – cecha odzwierciedlająca przymioty, takie jak bycie zorganizowanym oraz ciężko pracującym, a również odpowiedzialnym i przewidywalnym;
- 3) zaradność (otwartość) – bycie pomysłowym, inteligentnym i ciekawym, otwartym na nowe doświadczenia;
- 4) stabilność emocjonalna – cecha odzwierciedlająca brak niepokoju, depresji, złości czy niepewności;
- 5) ekstrawersja – cecha odnosząca się do jakości i ilości interakcji społecznych oraz poziomu aktywności oraz energii.

Z kolei zachowania menedżerskie zbadane przez Autora to:

- 1) wiarygodność – chęć słuchania, rozważania pomysłów, umożliwiania innym pokazywania swoich uczuć i swojego zdania, tolerowanie błędów;

- 2) zarządzanie zespołem – efektywność zarządzania zespołem oraz rozwiązywania konfliktów w grupie;
- 3) dzielenie się informacją – chęć dzielenia się informacją zwrotną z pracownikami, otwartość na dzielenie się informacjami dotyczącymi firmy w sposób przejrzysty;
- 4) wsparcie w pracy – chęć pomocy pracownikom oraz udzielania informacji adekwatnych i pomocnych pracownikom w osiągnięciu ich celów.

Rezultaty badania potwierdzają tezę pozytywnej korelacji pomiędzy zaufaniem pracowników do menedżerów, zarówno w odniesieniu do pięciu cech osobowości, jak i zachowań menedżerskich. Korelacja okazała się jednak znacznie silniejsza dla zachowań menedżerskich, co wskazuje, że to one właśnie mają fundamentalny wpływ na kształtowanie się zaufania między pracownikami a przywódcami w organizacji. Autor wskazuje zatem implikacje praktyczne – kształtowanie zaufania w organizacji jest w dużej mierze oparte na pozytywnych zachowaniach i praktykach menedżerskich promowanych w danej organizacji.

Kolejnym obszarem w badaniach nad zaufaniem wewnątrz organizacji jest aspekt analizy zaufania pracowników do siebie nawzajem [Fulmer, Gelfand, 2012]. Jest to ciekawy, stosunkowo nowy obszar analizy dotyczącej zaufania, ze względu na jej wielowymiarowość. Większość dotychczasowych badań i analiz dotyczących zaufania opierała się na założeniu dwóch stron relacji polegającej na zaufaniu: ufającego oraz strony, której się ufa. Jest to jednak znaczne uproszczenie, ponieważ obecnie większość zadań w organizacjach wykonywanych jest w zespołach. Tymczasem w przypadku zespołów kwestia zaufania jest bardziej złożona, ponieważ liczba osób tworzących zespół może znacząco wpływać na dynamikę i poziom zaufania całego zespołu [Breuer i in., 2020]. W sytuacjach zespołowych ludzie mogą doświadczać zachowań bardziej skomplikowanych społecznie i bardziej wieloaspektowych niż w sytuacjach współpracy jeden do jednego. Przykładami mogą tu być konieczność dzielenia się wiedzą z wieloma współpracownikami, rozwiązywanie sytuacji konfliktowych, przeciwdziałanie wyalienowaniu z zespołu poszczególnych jego członków czy tworzenie się podgrup. Wychodząc od modelu zaufania organizacyjnego R.C. Mayera [Mayer, Davis, Schoorman, 1995], C. Breuer i in. [2020] przeprowadzili badanie dotyczące zaufania w zespołach, polegające na rozmowach z 55 członkami zespołów i analizie 127 sytuacji zespołowych. Badanie potwierdziło istotną rolę wyodrębnionych wcześniej przez Mayera trzech głównych zachowań kształtujących wiarygodność (przy czym w przypadku badań prowadzonych przez Mayera dotyczyły one relacji między przywódcą a pracownikiem, a w tym przypadku wiarygodności w ramach zespołu). Zachowaniami tymi są zdolność, życzliwość oraz uczciwość. Co ciekawe, w przypadku zespołów kluczowe okazały się jeszcze dwa czynniki, tj. przewidywalność, rozumiana jako spójność i powtarzalność zachowań, oraz przejrzystość, rozumiana jako otwarta i jasna komunikacja w ramach zespołów. Autorzy wskazali również na praktyczne implikacje swoich badań. Stwierdzili oni, że choć większość badaczy widzi zaufanie jako kluczowy warunek sukcesu zespołów, przeprowadzona przez nich dogłębna analiza zachowań budujących wiarygodność może pozwolić organizacjom na zastosowanie określonych środków, sprzyjających tworzeniu klimatu zaufania w zespołach [Breuer i in., 2020, s. 25].

Podobnie jak w przypadku sieci organizacyjnych (czyli w wymiarze interorganizacyjnym), tak w przypadku zarządzania organizacją (czyli w wymiarze intraorganizacyjnym) zaufanie jest wskazywane w większości badań jako kluczowy czynnik sukcesu zapewniający efektywną kolaborację [Breuer i in., 2020], która z kolei jest zwiastunem wyników organizacyjnych [Dirks, Ferrin, 2002]. Aby to osiągnąć w kontekście wewnątrzorganizacyjnym, powszechnie wskazuje się na potrzebę budowania w organizacji kultury zaufania – z naciskiem na budowanie wiarygodnej kadry menedżerskiej. Ponadto istotne jest również tworzenie zaufania w ramach zespołów, ponieważ, jak dowiedziono, poprzez efektywniejszą współpracę dzielenie się wiedzą oraz zwiększenie motywacji pracowników bezpośrednio wpływa na zwiększoną efektywność pracy zespołów [Breuer, Hüffmeier, Hertel, 2016].

7. Podsumowanie

Mimo że w literaturze istnieje wiele definicji zaufania, większość z nich podkreśla kilka kluczowych elementów, bez których nie można mówić o zaufaniu. Pierwszym z nich jest element ryzyka i niepewności strony ufającej oraz jej otwartość i wrażliwość w stosunku do działań strony, której ufa [Zand, 1972]. Autorzy podkreślają też, że zaufanie jest dobrem i wartością, ma wydźwięk pozytywny i jest stanem pożądanym przez strony (społeczeństwa, organizacje czy jednostki) [Bugdol, 2010]. Badacze zwracają też uwagę, że zaufanie, w przeciwieństwie do na przykład nadziei, wymaga działania strony ufającej, nie jest stanem biernego czekania [Sztompka, 2007]. Badacze wskazują też na ograniczenie większości dotychczasowych badań, które koncentrują się na zaufaniu między dwiema stronami, a nie uwzględniają zaufania wielowymiarowego jako zjawiska występującego jednocześnie w większej grupie, np. w zespołach [Breuer i in., 2020]. Kolejny aspekt poruszany w większości badań na temat zaufania dotyczy zależności między zaufaniem a kontrolą. Kwestia tego, czy zaufanie i kontrola są komplementarne, substytucyjne czy wykluczające, jest przedmiotem wielu badań i analiz [Grudzewski i in., 2007].

Jednocześnie choć, jak wspomniano wyżej, zaufanie jest przedmiotem badań wielu nauk – psychologii, socjologii, marketingu – to w sferze zarządzania można wyodrębnić podział istniejących analiz zaufania na międzyorganizacyjne (inter-) oraz wewnątrzorganizacyjne (intra-). Pozwala to zgłębić analizy zaufania w nieco bardziej określonych ramach – wychodząc od miejsca organizacji w ramach sieci międzyorganizacyjnej do analizy zaufania w ramach danej organizacji.

Zarówno w aspekcie między- jak i wewnątrzorganizacyjnym zaufanie wykazywane jest jako wartość, kształtowanie zaufania wskazywane jest jako istotne i będące zwiastunem dobrych wyników organizacyjnych [Breuer i in., 2020]. W literaturze wymienia się wiele czynników, które sprzyjają budowaniu zaufania. W przypadku zaufania międzyorganizacyjnego są to częstotliwość i otwartość komunikacji, multiplikatywność relacji sieciowych, otwartość relacji, równowaga relacji pomiędzy autonomią a zależnością, liczba oraz jednolitość

organizacji w sieci oraz granice sieci organizacyjnej [Sydow, 1998]. W przypadku zaufania wewnątrzorganizacyjnego badacze wskazują wagę przywództwa, czyli zaufania pracowników do kadry menedżerskiej jako kluczowe dla zaufania w organizacji. Czynnikiem sprzyjającym budowaniu zaufania są te leżące w charakterze przywódców, czyli ugodowość, sumienność, zaradność, stabilność emocjonalna oraz ekstrawersja, i relacje, których budowanie oraz utrzymanie jest promowane przez organizację, czyli wiarygodność, zarządzanie zespołem, dzielenie się informacją i wsparcie w pracy [Martins, 2002].

Powyższe usystematyzowanie definicji oraz czynników budujących zaufanie stanowi punkt wyjścia do dalszych pogłębionych analiz w każdym z wymienionych obszarów.

Pomimo wielu badań i szerokiego zainteresowania kwestią zaufania, istniejących już w literaturze, dynamicznie zmieniające się otoczenie biznesowe wciąż pozostawia dużo otwartych obszarów do badania. Obecny ekosystem, w którym działają organizacje, jest niezwykle złożony, a samo pojęcie organizacji wymyka się wszelkim fizycznym czy nawet formalnym i umownym granicom. W drugiej dekadzie XXI w. można zaobserwować wiele czynników wpływających na zmianę sposobu realizacji zadań przez organizację, takich jak np. praca zdalna, nowe elastyczne formy zatrudniania, rosnące znaczenie technologii, wzrost znaczenia poddostawców itp. Obecnie na znaczeniu zyskuje tzw. adhocracja, czyli nowa forma biurokracji (a w zasadzie jej zaprzeczenie), w ramach której zadania nie są realizowane wg ściśle określonych procedur, a opiera się ona na współpracy małych zespołów różnego typu profesjonalistów, którzy wspólnie realizują osobne zadania lub pracują nad rozwiązaniem problemów [Jimenez i in., 2017]. Szczególnie w dziedzinach takich, jak reklama lub doradztwo, poszczególne osoby są zapraszane do współpracy w sposób elastyczny i płynny – przy czym pracownicy tacy nie muszą być stałymi pracownikami danej organizacji, a ich współpraca może mieć wymiar jednorazowy. Dzięki takiemu podejściu organizacja zyskuje na innowacyjności, elastyczności i niejednokrotnie minimalizuje koszty [Morrison-Smith, Ruiz, 2020]. Powyższy model współpracy niesie jednak za sobą dalsze implikacje, takie jak spłaszczenie struktur organizacyjnych, decentralizacja decyzyjności czy funkcjonowanie w ramach międzynarodowej sieci powiązań. Dla pracowników oznacza to działanie w ramach całkiem nowej rzeczywistości – zespoły, które jeszcze niedawno były stabilne, tworzyli je podobni – wiekiem, kulturą, wykształceniem – pracownicy, obecnie składają się często z pracowników różniących się w dużym stopniu. W tak dynamicznie zmieniającym się i płynnym otoczeniu biznesowym (w szczególności w zespołach wirtualnych) zaufanie zyskuje na znaczeniu w porównaniu z bardziej tradycyjnymi formami pracy (np. zespołami mniej różnorodnymi czy pracującymi osobiście w tej samej przestrzeni fizycznej) [Breuer, Hüffmeier, Hertel, 2016].

Bibliografia

1. Barney J.B., Hansen M.H. [1994], *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal”, 15.
2. Bhattacharya R., Devinney T.M., Pillutla M.M. [1998], *A Formal Model of Trust Based on Outcomes*, „Academy of Management Review”, 23.
3. Breuer C., Hüffmeier J., Hertel G. [2016], *Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators*, „Journal of Applied Psychology”, 101.
4. Breuer C., Hüffmeier J., Hibben F., Hertel G. [2020], *Trust in Teams: A Taxonomy of Perceived Trustworthiness Factors and Risk-Taking Behaviors in Faceto-Face and Virtual Teams*, „Human Relations”, 73(1).
5. Bugdol M. [2010], *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
6. Butler J.K. [1991], *Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory*, „Journal of Management”, 17(3).
7. Choi O.K., Cho E. [2019], *The Mechanism of Trust Affecting Collaboration in Virtual Teams and the Moderating Roles of the Culture of Autonomy and Task Complexity*, „Computers in Human Behavior”, 91.
8. Connelly B.L., Crook T.R., Combs J.G., Ketchen D.J., Aguinis H. [2018], *Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More?*, „Journal of Management”, 44(3).
9. Dirks K.T., Ferrin D.L. [2002], *Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice*, „Journal of Applied Psychology”, 87.
10. Dyer J., Chu W. [1997], *The Economic Value of Trust in Supplier – Buyer Relationships*, „Working Paper” W-0145A, MIT.
11. Elangovan A.R., Shapiro D.L. [1998], *Betrayal of Trust in Organizations*, „Academy of Management Review”, 23(2).
12. Fukuyama F. [1997], *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Fulmer A.C., Gelfand M.J. [2012], *At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels*, „Journal of Management”, 38(4).
14. Giddens A. [1984], *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, Berkley and Los Angeles.
15. Giddens A. [2005], *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. [2007], *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa.
17. Gurviez P., Korchia M. [2003], *Proposal for a Multidimensional Brand Trust Scale*, <http://www.watoowatoo.net/mkgr/>, dostęp: 25.11.2022.
18. Jimenez A., Boehe D.M., Taras V., Caprar D.V. [2017], *Working Across Boundaries: Current and Future Perspectives on Global Virtual Teams*, „Journal of International Management”, 23.

19. Klein H.A., Lin M.H., Finkeldey J.G. [2018], *Trust Across Culture and Context*, „Journal of Cognitive Engineering and Decision Making”, 13(1).
20. Knack S., Keefer P. [1997], *Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation*, „The Quarterly Journal of Economics”, 112(4).
21. Kramer R.M., Tyler T.R. [1995], *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
22. Lasswell H.D. [2018], *Politics: Who Gets What, When, How*, www.pp-publishing.com, Papea Press.
23. Lusch R.F., O'Brien M., Sindhav B. [2003], *The Critical Role of Trust in Obtaining Retailer Support for a Supplier's Strategic Organizational Change*, „Journal of Retailing”, 79(4).
24. Martins N. [2002], *A Model for Managing Trust*, „International Journal of Manpower”, 23.
25. Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman D.F. [1995], *An Integrative Model of Organizational Trust*, „The Academy of Management Review”, 20.
26. Mishra J., Morrissey M.A. [1990], *Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers*, „Public Personnel Management”, 19(4).
27. Morgan R.M., Hunt S.D. [1994], *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, 58(3).
28. Morrison-Smith S., Ruiz J. [2020], *Challenges and Barriers in Virtual Teams: A Literature Review*, SN Applied Sciences, Article number: 1096.
29. Pavlou P.A. [2002], *Institution-Based Trust in Interorganizational Exchange Relationships: The Role of Online B2B Marketplaces on Trust Formation*, „The Journal of Strategic Information Systems”, 11 (3–4).
30. Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C. [1998], *Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust*, „Academy of Management Review”, 23(3).
31. Rutten W., Blaas-Franken J., Martin H. [2016], *The Impact of (Low) Trust on Knowledge Sharing*, „Journal of Knowledge Management”, 20.
32. Sako M. [1998], *Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States*, „Journal of Economic Behavior & Organization”, 34(3).
33. Sankowska A. [2009], *Koncepcja zaufania interorganizacyjnego*, „Organizacja i Kierowanie”, 4(138).
34. Shenkar O., Reurer J.J. [2005], *Handbook of Strategic Alliances*, SAGE Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
35. Shockley-Zabalak P., Ellis K., Winograd G. [2000], *Organizational Trust: What It Means, Why It Matters*, „Organization Development Journal”, 18.
36. Smith K.G., Carroll S.J., Ashford S.J. [2017], *Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda*, „Academy of Management Journal”, 38(1).
37. Smith V.L. [2000], *Bargaining and Market Behavior*, Cambridge University Press, Cambridge.
38. Smitka M.J. [1991], *Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry*, Columbia University Press, New York.
39. Steenkamp J.B., Geyskens I. [1999], *A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships*, „Journal of Marketing Research”, 36(2).

40. Sydow J. [1998], *Understanding the Constitution of Interorganizational Trust*, w: *Trust Within and Between Organizations Conceptual Issues and Empirical Applications*, red. C. Lane, R. Bachman, Oxford University Press Oxford.
41. Sydow J., Windeler A. [2003], *Knowledge, Trust and Control: Managing Tensions and Contradictions in a Regional Network of Service Firms*, „International Studies of Management and Organization”, 33(2).
42. Sztompka P. [2007], *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo „Znak”, Kraków.
43. Watson M.L. [2005], *Can There Be Just One Trust? A Cross-Disciplinary Identification of Trust Definitions and Measurement*, The Institute for Public Relations, www.instituteforpr.com
44. Whitener E.M., Brodt S.E., Korsgaard A.M., Werner J.M. [1998], *Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*, „Academy of Management Review”, 23.
45. Williamson O.E. [1993], *Calculativeness, Trust, and Economic Organization*, „Journal of Law and Economics”, 36.
46. Winch S. [2009], *Zaufanie a sytuacja finansowa firmy w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 92.
47. Zaheer S., Zaheer A. [2006], *Trust across Borders*, „Journal of International Business Studies”, 37.
48. Zand D.E. [1972], *Trust and Managerial Problem Solving*, „Administrative Science Quarterly”, 17.

Trust as an essential factor in organizational performance

Summary

Trust is and has been a subject of multiple research projects in management. It is being stated to be an organizational value and vital element of organizational success. Currently, due to dynamic changes in business environment and changes in the way organizations operate (for example virtual work, new flexible forms of employment, or increasing importance of technology), trust has been gaining in importance in efficient management of organizations.

The goal of this paper is to describe differences in definitions of trust and to elaborate on trust factors which enhance emergence of trust outside and inside an organization. In the course of this analysis both trust theories, as well as empirical research about trust have been reviewed, both in terms of intercompany network (interorganizational trust) as well as in terms of internal aspects (intraorganizational trust).

A need for further research has been also discussed in this paper, especially in the areas which currently gain in its importance, for example trust in virtual teams or in culturally diverse teams.

Keywords: trust, enterprise, interorganizational trust, intraorganizational trust
