

Katarzyna Krot  
Dagmara Lewicka

# Zaufanie w organizacji innowacyjnej



# Zaufanie w organizacji innowacyjnej



Katarzyna Krot  
Dagmara Lewicka

# Zaufanie w organizacji innowacyjnej



Wydawnictwo C.H.Beck  
Warszawa 2016

Wydawca: Dorota Ostrowska-Furmanek  
Redaktor merytoryczny: Barbara Wardein

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS

Ilustracja na okładce: © GRAFOS/istockphoto.com/yystom

Seria: Zarządzanie

Recenzent: prof. dr hab. Stefan Lachiewicz

**Publikacja dofinansowana przez Narodowe Centrum Nauki  
w ramach grantu N N115 270939**



© Wydawnictwo C.H.Beck 2016

Wydawnictwo C.H.Beck Sp. z o.o.,  
ul. Bonifraterska 17, 00-203 Warszawa  
tel. (22) 33 77 600

Skład i łamanie: KJS Katarzyna Słomka  
Druk i oprawa: Totem, Inowrocław

ISBN 978-83-255-6924-2



ISBN 978-83-255-6925-9

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>1. Istota i znaczenie zaufania</b> .....	11
1.1. Rola zaufania we współczesnej gospodarce – Polska na tle innych krajów .	11
1.2. Pojęcie zaufania i jego pomiar .....	17
1.2.1. Definicje zaufania .....	17
1.2.2. Pomiar zaufania .....	25
1.3. Zaufanie organizacyjne – rodzaje i wymiary .....	28
1.3.1. Rodzaje zaufania organizacyjnego .....	28
1.3.2. Wymiary zaufania organizacyjnego .....	31
1.3.3. Model wewnętrznego zaufania organizacyjnego .....	32
1.4. Zaufanie a brak zaufania .....	33
1.5. Budowanie zaufania czy zarządzanie zaufaniem? .....	36
1.5.1. Optymalne zaufanie .....	43
1.5.2. Erozja zaufania .....	45
<b>2. Zaufanie a innowacyjność</b> .....	47
2.1. Innowacyjność i podmioty innowacyjne .....	47
2.1.1. Istota i pojęcie innowacyjności .....	47
2.1.2. Pozamaterialne determinanty innowacyjności .....	51
2.1.3. Przedsiębiorstwo innowacyjne .....	53
2.1.4. Postawy i zachowania innowacyjne .....	56
2.2. Kulturowe aspekty innowacyjności .....	58
2.2.1. Wartości organizacyjne .....	59
2.2.2. Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu postaw i zachowań innowacyjnych .....	60
2.2.3. Klimat organizacyjny .....	66
2.2.4. Kultura organizacyjna i klimat oparty na zaufaniu .....	68
2.2.5. Schemat organizacyjnego wspierania innowacyjności .....	71
2.3. Zaufanie w relacjach horyzontalnych a innowacyjność .....	73
2.3.1. Zaufanie w procesie komunikowania się i budowania relacji .....	73
2.3.2. Zaufanie w zespole .....	75
2.3.3. Zaufanie a dzielenie się wiedzą .....	78
2.3.4. Wpływ zaufania horyzontalnego na innowacyjność .....	81
2.4. Zaufanie w relacjach wertykalnych a innowacyjność .....	83
2.4.1. Zaufanie w relacjach przełożony–podwładny .....	83
2.4.2. Przywództwo wspierające innowacyjność .....	86
2.4.3. Empowerment .....	90
2.4.4. Wsparcie przełożonego i sprawiedliwe traktowanie .....	91
2.5. Zaufanie instytucjonalne a innowacyjność .....	93

<b>3. Wpływ zaufania organizacyjnego na innowacyjność przedsiębiorstw na podstawie badań empirycznych</b> .....	99
3.1. Założenia badawcze projektu .....	99
3.1.1. Opis badania ilościowego .....	100
3.1.2. Opis badania jakościowego .....	104
3.2. Pomiar zaufania organizacyjnego .....	106
3.3. Zaufanie instytucjonalne .....	111
3.3.1. Poziom zaufania instytucjonalnego .....	111
3.3.2. Wymiary zaufania instytucjonalnego .....	113
3.4. Zaufanie horyzontalne .....	121
3.4.1. Poziom zaufania horyzontalnego .....	121
3.4.2. Wymiary zaufania horyzontalnego .....	123
3.5. Zaufanie wertykalne .....	132
3.5.1. Pomiar zaufania wertykalnego .....	132
3.5.2. Wymiary zaufania wertykalnego .....	133
3.6. Klimat innowacyjny .....	138
3.6.1. Poziom klimatu innowacyjnego .....	138
3.6.2. Wymiary klimatu innowacyjnego .....	140
3.7. Zaufanie a klimat innowacyjny .....	147
3.7.1. Zaufanie instytucjonalne a klimat innowacyjny .....	153
3.7.2. Zaufanie horyzontalne a klimat innowacyjny .....	157
3.7.3. Zaufanie wertykalne a klimat innowacyjny .....	160
3.8. Wpływ zaufania na innowacyjność w świetle badania jakościowego .....	162
3.8.1. Zaufanie organizacyjne a innowacyjność .....	162
3.8.2. Zaufanie instytucjonalne a innowacyjność .....	163
3.8.3. Zaufanie wertykalne a innowacyjność .....	164
3.8.4. Zaufanie horyzontalne a innowacyjność .....	166
3.8.5. Wpływ zaufania na różne rodzaje innowacji .....	167
3.8.6. Wnioski z badania jakościowego .....	167
<b>4. Zarządzanie oparte na zaufaniu – droga do poprawy innowacyjności.</b>	
<b>Zasady, narzędzia, bariery</b> .....	169
4.1. Weryfikacja hipotez badawczych .....	169
4.2. Wpływ zaufania organizacyjnego na klimat innowacyjny – wnioski z badań .....	170
4.3. Zarządzanie oparte na zaufaniu .....	178
4.4. Bariery innowacyjności przedsiębiorstw .....	183
4.5. Zaufanie optymalne .....	186
<b>Zakończenie</b> .....	189
<b>Spis rysunków</b> .....	191
<b>Spis tabel</b> .....	193
<b>Załącznik 1. Scenariusz wywiadu grupowego</b> .....	195
<b>Załącznik 2. Kody twierdzeń</b> .....	196
<b>Bibliografia</b> .....	201
<b>Indeks</b> .....	219

## Wstęp

Zaufanie bywa rozumiane i definiowane na wiele różnych sposobów. Potwierdzają to analizy kilkuset prac, których przedmiotem jest zaufanie, opracowanych w takich dyscyplinach, jak: ekonomia, teoria organizacji i zarządzania, socjologia, nauki polityczne, psychologia. Zaufanie bywa w tych pracach rozumiane jako pewność, przekonanie lub zbiór przekonań czy też nadzieja, wiara w przyszłe zachowania drugiej strony. Skłonność do ufania jest także uważana za cechę osobowości. W związku z tym zaufanie jest traktowane w badaniach różnych autorów zarówno jako zmienna sytuacyjna, jak i interpersonalna. Wielość i odmiennosc definicji zaufania i modeli pomiarowych utrudnia wypracowanie wspólnego poglądu na wyniki prac różnych autorów, sprawiając, że ich rezultaty są trudno porównywalne. Autorzy są jednak zgodni w kwestii zasadniczej, że zaufanie jest niezbędne na wszystkich poziomach naszej egzystencji: psychologicznym, społecznym, organizacyjnym czy w relacjach między podmiotami.

Stroną obdarzaną zaufaniem bywa nie tylko człowiek, ale także organizacja, firma, instytucja jako zaprojektowana i prowadzona przez ludzi. Zaufanie w relacjach biznesowych redukuje niepewność towarzyszącą wzajemnym relacjom. Opiera się na subiektywnym, stopniowalnym prawdopodobieństwie wystąpienia zachowań i działań podejmowanych przez drugą stronę w określonej sytuacji. Stopień zaufania jest więc kryterium decydującym o wyborze dokonanym spośród wielu możliwości w działalności gospodarczej. W sytuacji gdy należy podjąć działanie, mimo ryzyka, zaufanie staje się podstawową strategią radzenia sobie z niepewnością i niemożnością kontrolowania przyszłości. Zaufanie jest wiarą w określone działania czy właściwości obiektu obdarzonego zaufaniem, „zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi” [Sztompka, 2007, s. 69]. Przyjęcie założenia oznacza oczekiwania i przekonania o czymś oraz wyrażenie przekonań poprzez działanie. Według cytowanego autora, człowiek zamiast biernie wyczekiwać tego, co przyniesie los, opiera się na swoich przekonaniach o tym, w jakim stopniu można zaufać drugiej stronie. W efekcie na bazie zaufania podejmuje działania niosące ze sobą niepewne i niemożliwe do przewidzenia konsekwencje.

Znaczenie zaufania dla sukcesu organizacji jest bardzo istotne zarówno w perspektywie wewnątrz-, jak i zewnątrzorganizacyjnej. W dzisiejszych czasach „organizacje nie są budowane na sile, lecz na zaufaniu” [Drucker, 1999, s. 65]. Raport *People Make the Difference* sporządzony w latach osiemdziesiątych XX wieku przez Instytut Personelu i Rozwoju w Minnesocie wskazuje, że budowanie zaufania jest znaczącym wyzwaniem dla współczesnych organizacji, ponieważ „zbyt wiele jest organizacji, w których rozbieżność między tym, co się



mówi, a tym, co się robi, staje się przyczyną cynizmu pracowników oraz stanowi dowód na istnienie niekonsekwencji w myśleniu kierownictwa” [Armstrong, 2009, s. 175].

Od podejmowanych na bazie zaufania decyzji uzależnione są rezultaty, jakie osiągają jednostki i organizacje w swoich działaniach. Zaufanie wewnątrz organizacji generuje szereg pozytywnych dla organizacji efektów, także takich, które sprzyjają tworzeniu nowych rozwiązań i wprowadzaniu innowacji. Stymuluje też współpracę, dzielenie się wiedzą oraz kreowanie wiedzy [Holste, Fields, 2010]. Wpływa na stosunek pracownika do pracy, powodując większe w nią zaangażowanie i przywiązanie do organizacji [Cropanzano, Mitchell, 2005; Chang i in., 2015]. Zaufanie redukuje także koszty transakcyjne, szczególnie koszty transakcyjne *ex post*, czyli koszty monitorowania i egzekwowania ustaleń, co wydaje się być istotne zwłaszcza w procesie implementacji innowacji.

Przytoczone argumenty wskazują, iż prowadzenie badań nad problematyką zaufania w celu poznania jego determinant, dynamiki rozwoju i powiązań z innowacyjnością przedsiębiorstw jest celowe i zasadne, zwłaszcza że można wskazać szereg obszarów, które nie doczekały się jeszcze wystarczającej eksploracji. Po pierwsze wpływ zaufania na innowacyjność nie został jeszcze w pełni udokumentowany empirycznie. Jak dotąd badania dotyczyły głównie wpływu zaufania wertykalnego (w relacjach przełożony–podwładny) na postawy i zachowania pracowników [Dirks, Ferrin, 2002; Vidotto i in., 2008]. Stosunkowo niewiele opracowań poświęcono kwestii wpływu zaufania instytucjonalnego na innowacyjność przedsiębiorstwa. Z kolei o wpływie zaufania horyzontalnego na innowacyjność można głównie wnioskować na podstawie wpływu zaufania na determinanty innowacyjności, takie jak: efektywna współpraca, transfer i kreowanie wiedzy. Interesującym zagadnieniem jest także mechanizm i dynamika wpływu zaufania na rozwój orientacji innowacyjnej przedsiębiorstwa, a w konsekwencji innowacyjność. Zdaniem autorek organizacja innowacyjna to taka, która integruje pracowników wokół wspólnych wartości zorientowanych na innowacje, stwarza warunki do zgłaszania i wdrażania innowacji, jest oparta na zaufaniu, stale ucząca się, a także pozyskująca wiedzę z otoczenia. Jak wskazuje wielu autorów, istotnym elementem wspierania innowacyjności jest tzw. klimat innowacyjny [Barnard, 1997; Kalling, 2007; Lawson, Samson, 2001; Matzler i in., 2010], który dostarcza pracownikom ram do podejmowania istotnych decyzji, np. dotyczących poziomu zaangażowania w pracę, zasadności podejmowania ryzyka czy wykazywania zachowań innowacyjnych.

Wskazane luki poznawcze skłoniły do sformułowania następującej tezy głównej: zaufanie organizacyjne (każdy z jego rodzajów) ma istotny wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa przez kreowanie klimatu organizacyjnego. Z tezy głównej wynikają, poddane weryfikacji empirycznej, następujące hipotezy szczegółowe:

1. Zaufanie instytucjonalne pozytywnie wpływa na klimat innowacyjny.
2. Zaufanie wertykalne pozytywnie wpływa na klimat innowacyjny.
3. Zaufanie horyzontalne pozytywnie wpływa na klimat innowacyjny.

Hipotezy te zostały zweryfikowane na podstawie badania o charakterze ilościowym przeprowadzonego w grupie 1769 respondentów. Badanie zostało wzbogacone materiałem o charakterze jakościowym pochodzącym z wywia-

dów zogniskowanych. Związek między klimatem innowacyjnym a innowacyjnością nie został poddany weryfikacji empirycznej w niniejszych badaniach. Skoncentrowano się bowiem na weryfikacji pierwszego, mniej oczywistego członu wskazanej zależności, obejmującej wpływ poszczególnych rodzajów zaufania na klimat innowacyjny. Można jednak wskazać, iż wśród badaczy zajmujących się innowacyjnością istnieje zgodność co do tego, że wartości kulturowe i klimat innowacyjny pozytywnie wpływają na innowacyjność przedsiębiorstwa [Ahmed, 1998; Brown, Eisenhardt, 1997; Martins, Terblanche, 2003; Matzler i in., 2010; Steiber, Alänge, 2013]. Oczywiście zależność ta wymaga jednak dalszych pogłębionych badań, szczególnie w krajowych ośrodkach naukowych.

W rozdziale 1 „Istota i znaczenie zaufania” zaprezentowano wyniki badań wskazujące, iż Polska jest krajem o niskim poziomie zaufania społecznego, co może generować negatywne skutki dla innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Przedstawiono definicje i rodzaje zaufania oraz nurty badań nad zaufaniem. Wskazano także na trudności definicyjne związane z badaniem i pomiarem zaufania. W następnej kolejności skupiono się na specyfice, rodzajach i wymiarach zaufania organizacyjnego, podsumowując rozważania prezentacją modelu wskazującego opisane relacje. W rozdziale zaprezentowano także prawidłowości procesów rozwoju i budowania zaufania w organizacji oraz problematykę związków między zaufaniem, brakiem zaufania a nieufnością. W ostatniej części rozdziału wskazano na niebezpieczeństwa erozji zaufania i zaproponowano działania, które mogą jej zapobiegać.

W rozdziale 2 „Zaufanie a innowacyjność” przedstawiono istotę i pojęcie innowacyjności, wskazując na typologię innowacji oraz standardy pomiaru osiągnięć innowacyjnych przedsiębiorstwa. W dalszej części rozdziału skupiono się na pozamaterialnych determinantach innowacyjności, w szczególności wiedzy o postawach oraz kompetencjach pracowników. Podkreślono także znaczenie zachęt płynących z wnętrza organizacji do powstawania innowacji i zdefiniowano przedsiębiorstwo innowacyjne. Kolejna część rozdziału została poświęcona rozważaniom na temat kultury i klimatu innowacyjnego w kontekście ich oddziaływania na postawy i zachowania pracowników. Przedstawiono typy i wymiary kultur wspierających innowacyjność oraz zdefiniowano pojęcie klimatu zaufania. W końcowej części rozdziału starano się udokumentować wpływ poszczególnych rodzajów zaufania (horyzontalnego, wertykalnego i instytucjonalnego) na innowacyjność organizacji.

Rozdział 3 „Wpływ zaufania organizacyjnego na innowacyjność przedsiębiorstw na podstawie badań empirycznych” został w znacznej części poświęcony prezentacji uzyskanych wyników badań empirycznych ilościowych, a także jakościowych. Na wstępie zaprezentowano przyjętą metodykę badania. W kolejnych częściach rozdziału przedstawiono porównanie poziomów trzech analizowanych rodzajów zaufania w badanej populacji. Wskazano na różnice w pomiarze zaufania respondentów ze względu na cechy społeczno-demograficzne. Zaprezentowano wyodrębnione wymiary poszczególnych rodzajów zaufania oraz określono, które z nich w największym stopniu decydują o poziomie danego rodzaju zaufania. W końcowej części rozdziału zaprezentowano czynniki klimatu innowacyjnego i wskazano, które z wymiarów poszczególnych rodzajów zaufania mają na niego największy wpływ.

Rozdział 4 „Zarządzanie oparte na zaufaniu – droga do poprawy innowacyjności. Zasady, narzędzia, bariery” stanowi podsumowanie uzyskanych rezultatów. Wskazano w nim przede wszystkim na aspekty poszczególnych rodzajów zaufania mające potencjał stymulowania innowacyjności przez wywieranie wpływu na klimat innowacyjny. Następnie zaprezentowano model zarządzania zaufaniem wspierający innowacyjność oraz wskazówki i zalecenia służące budowaniu zaufania i zarządzaniu nim. Dokonano także identyfikacji barier innowacyjności i przeprowadzono rozważania na temat optymalnego poziomu zaufania w organizacji. W zakończeniu wskazano osiągnięcia monografii i kierunki dalszych badań.

Książka jest kierowana do szerokiego grona odbiorców. Może się okazać przydatna dla studentów, doktorantów kierunków społecznych i ekonomicznych, praktyków – przedsiębiorców, menedżerów, specjalistów personalnych, a także badaczy poszukujących inspiracji do dalszych badań.

# 1. Istota i znaczenie zaufania

Rosnące znaczenie zaufania w świecie biznesu związane jest z jego udokumentowanym wpływem na wiele aspektów działalności organizacyjnej. Wynika również z konieczności świadomego budowania w organizacjach środowiska pracy opartego na zaufaniu oraz zaufania w relacjach zewnętrznych. Wysoki poziom zaufania jest cennym zasobem organizacyjnym i może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej.

## 1.1. Rola zaufania we współczesnej gospodarce – Polska na tle innych krajów

Poziom zaufania wydaje się być dobrym predykatorem rozwoju gospodarczego. W społeczeństwach, które cechują się wysokim zaufaniem społecznym, przeważają postawy optymistyczne, które ograniczają koncentrowanie się na ryzyku, a intensyfikują koncentrowanie się na możliwościach. F. Fukuyama [1997] twierdzi, że brak zaufania powoduje, iż ludzie przestają wierzyć w sens działania zespołowego, stają się aspołeczni. Brak zaufania może więc ograniczać horyzonty, sprzyjać postawom spiskowym, korupcji, niszczyć postawy obywatelskie, nasilać autorytaryzm.

I tak na przykład przyjmuje się, że ruchy na rynkach finansowych są częściowo odzwierciedleniem ludzkiego nastawienia, emocji oraz opinii. Rynek pnie się w górę, gdy przeważa pozytywne nastawienie, natomiast spadki są obserwowane, gdy większość uczestników rynku jest nastawiona negatywnie. Dlatego poziom zaufania, czyli oczekiwania czy też przekonania co do tego, w jaki sposób zachowają się partnerzy interakcji, może wyznaczać w pewnym stopniu rozwój zarówno gospodarczy, jak i społeczny. Według Fukuyamy [1997] dobrobyt danego kraju oraz jego zdolność do konkurowania uzależnione są od poziomu kultury zaufania w danym społeczeństwie. Autor ten podkreśla także korelację zaufania z efektywnością gospodarczą – ze względu na to, że zwiększa ono ludzką skłonność do ryzyka i produktywnej społecznej wymiany. Rosnące możliwości wyboru i coraz większe trudności z podjęciem racjonalnej decyzji sprawiają, że znaczenie zaufania stale rośnie. Zaufanie staje się więc wskazówką ułatwiającą ocenę i wybór spośród różnych możliwości [Sztompka, 2007]. Te możliwości mogą dotyczyć osobistych wyborów, produktów, usługodawców, ale również budowania więzi międzyludzkich. Jak stwierdził R.M. Morgan, zaufanie i zaangażowanie są esencjonalnym elementem kreowania relacji [Morgan, 2000]. Przede wszystkim zaufanie jest podstawą rozwoju otwartej komunikacji i dialogu, sprzyja współpracy pomię-

dzy ludźmi, grupami i organizacjami, a w konsekwencji osiągnięciu wspólnych celów [Ashleigh, Nandhakumar, 1998]. Dzięki współpracy opartej na zaufaniu możliwe jest pobudzanie kreatywności, generowanie innowacyjnych rozwiązań, ale również skuteczne wdrażanie innowacji. Zaufanie bowiem wzmacnia jeden z podstawowych warunków innowacyjności – proces tworzenia i rozprzestrzeniania wiedzy [Loon Hoe, 2007].

Polska jest krajem o niskim poziomie zaufania społecznego. Z międzynarodowych porównań wynika, że zajmuje pod tym względem jedno z ostatnich miejsc wśród krajów europejskich. Jedynie 23% badanych Polaków twierdzi, że większości ludzi można zaufać, podczas gdy w Danii i Szwecji taką opinię wyraża prawie 70% badanych [<http://pliki.innowacyjnosc.gpw.pl/Kapital...>]. Dla porównania w Stanach Zjednoczonych 43,5% badanych w 2006 roku deklaroowało zaufanie do ludzi [Gittell, Carter, 2007]. Na rysunku 1.1 zaprezentowano różnice w zakresie poziomu zaufania między Polską a Europą.

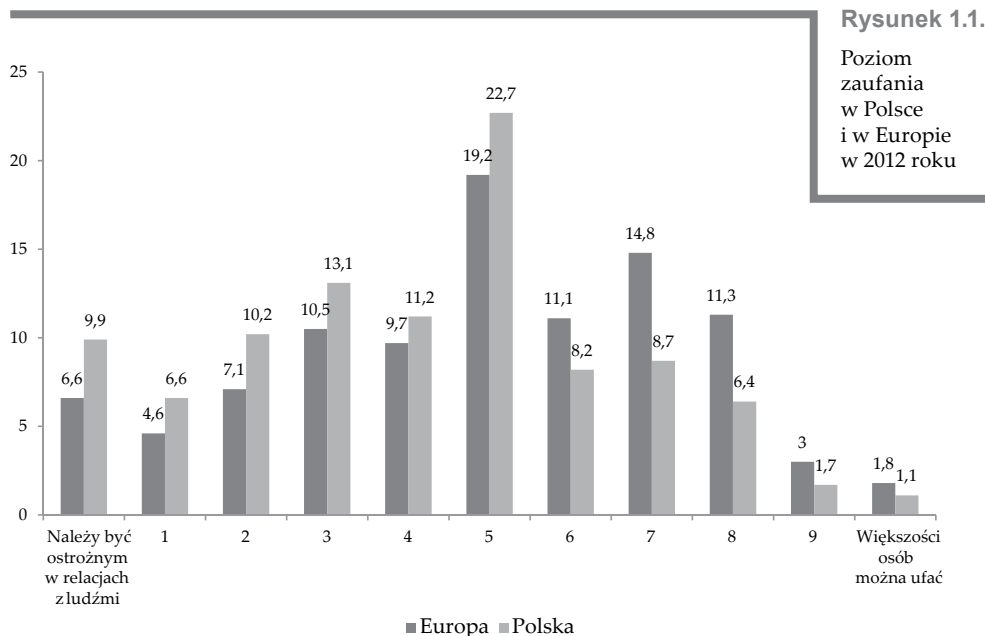
Na rysunku 1.2 przedstawiono odpowiedzi badanych dotyczące intencji przypisywanych innym. Wyniki te dopełniają obrazu Polaków, którzy deklarują w tym obszarze niższy poziom zaufania w pozytywne intencje innych niż badani w innych krajach Europy. Wskazują, że w porównaniu ze średnią europejską Polacy nieco częściej sądzą, iż większość ludzi próbuje ich wykorzystać, oraz rzadziej spodziewają się uzyskania pomocy od innych, niż deklarują to pozostali Europejczycy.

Jak wynika z rysunku 1.3, poziom zaufania w Polsce w latach 2004–2010 stopniowo wzrastał. Ostatnio jednak notuje się jego zdecydowany spadek. Według badania Edelman Trust Barometer z 2014 roku Polacy deklarują najniższy poziom zaufania wśród ogółu badanych społeczeństw. W 2013 roku po raz pierwszy Polska znalazła się w grupie państw o najniższym poziomie zaufania do rządu, biznesu, organizacji non-profit i mediów. Było to miejsce 19 na 26 pozycji. W 2013 roku Polska zajęła ostatnie miejsce w rankingu za takimi krajami, jak Turcja, Hiszpania, Irlandia i Rosja. Obniżeniu uległo znacząco zaufanie do wszystkich instytucji – rządu, biznesu, organizacji pozarządowych (NGO) i mediów co najmniej o 10 punktów w porównaniu z poziomem z poprzedniego roku. Po stopniowym wzroście zaufania do instytucji rządowych (do 30%), w 2013 roku poziom ten spadł do 19%.

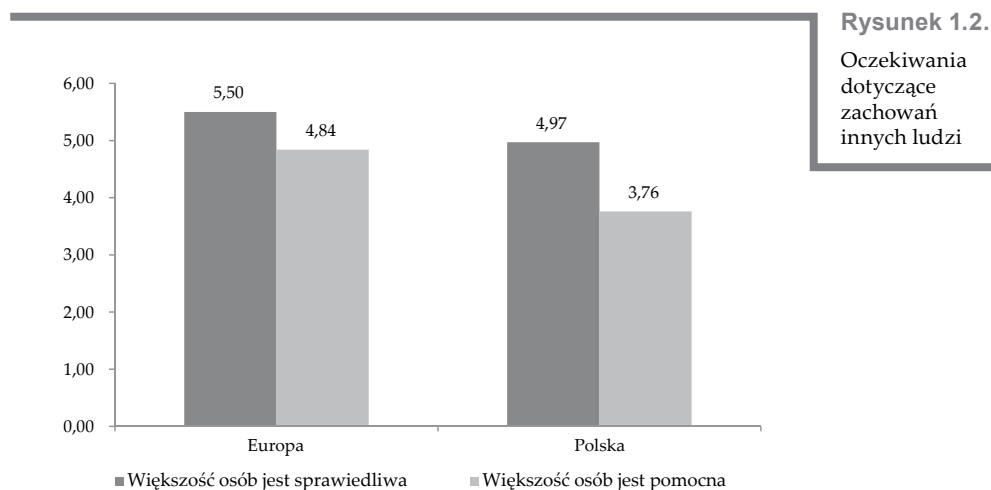
Spore zdziwienie wywołał znaczący spadek zaufania do organizacji pozarządowych (do 47%), które do tej pory cieszyły się względnie stabilnym poziomem zaufania.

Cykliczny wzrost poziomu zaufania do biznesu w latach 2011–2013 w roku 2013 obniżył się z 56% do 45%. Po raz trzeci z rzędu spadł też poziom deklarowanego zaufania do mediów. W 2011 roku wynosił on 53%, w 2013 roku 30%. Badania z 2014 roku pokazały, że ogólnie mamy w Polsce problem z zaufaniem do jakiegokolwiek instytucji.

W badaniu Edelman Trust Barometer 2014 zidentyfikowano cztery czynniki, od których zależy zaufanie do biznesu. Są to: sektor, typ przedsiębiorstwa, styl przywództwa (*Chief Executive Officer* – CEO) oraz kraj pochodzenia. Ogółem w badanych krajach branża technologiczna (79%) i motoryzacyjna (70%) ponownie okazały się globalnie najbardziej godnymi zaufania sektorami.



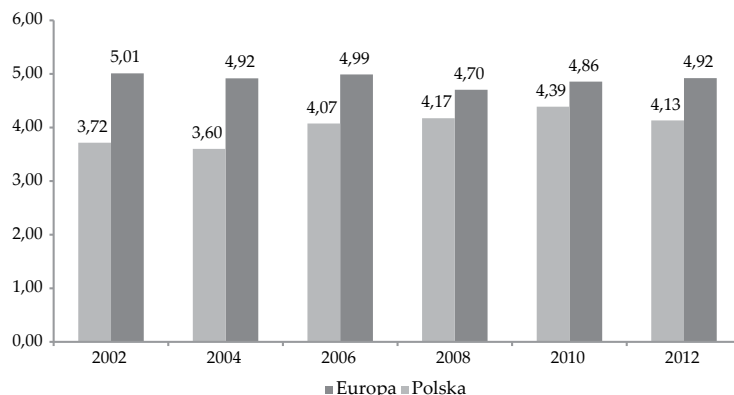
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania European Social Survey.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania European Social Survey.

Rysunek 1.3.

Zmiana poziomu zaufania w Polsce i w Europie w latach 2002–2012



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania European Social Survey.

Poziom zaufania do poszczególnych branż w Polsce wygląda podobnie jak w innych krajach: najwyższy poziom osiągnęły branże technologiczna i produkcji elektroniki konsumenckiej (65%, spadek o 3 punkty w porównaniu z zeszłą edycją). Kolejne miejsca zajęły: branża motoryzacyjna (64%, wzrost o 2 punkty) oraz przemysł piwowarski i spirytusowy (56%, spadek o 8 punktów). Największy wzrost zaufania odnotowała branża chemiczna (55%, wzrost o 5 punktów).

Najmniejszym zaufaniem w skali światowej cieszą się banki (51%). Wyniki badania pokazują, że największy problem z reputacją ma branża farmaceutyczna, która walczy o odbudowanie wiarygodności – odnotowuje ona w 2014 roku największy spadek zaufania, bo aż o 11%. Ostatnie miejsce w zestawieniu zaufania do branż zajęły, podobnie jak w roku poprzednim, media, które stale tracą w oczach respondentów. Stwierdzono o 8% mniejsze zaufanie do tej branży. W Polsce, w przeciwieństwie do innych krajów Unii Europejskiej, coraz niższym zaufaniem cieszą się media tradycyjne. Wyższym poziomem zaufania Polacy darzą wyszukiwarki internetowe niż media tradycyjne.

Firmy rodzinne cieszą się największym zaufaniem zarówno w Polsce (68%), jak i globalnie. Na drugim miejscu znajdują się małe i średnie przedsiębiorstwa (58%). Trzecie miejsce pod względem deklarowanego zaufania, w odróżnieniu od wyników na świecie, zajmują w naszym kraju korporacje międzynarodowe (56%). Raport wskazuje, że zaufanie do prezesów firm w skali światowej ustabilizowało się. Nadal jednak pozostaje bardzo niskie (na siódmej pozycji z ośmiu), wyprzedzając tylko urzędników rządowych (36%). Warto jednak zaznaczyć, że wzrosło, z rekordowo niskiego w 2009 roku (31%) do 43% w 2014 roku.

Prezentowany raport wskazuje także inne ciekawe tendencje. Okazuje się, że wyniki finansowe i reputacja najlepszego miejsca pracy tracą nieco na znaczeniu (w 2008 roku 76%, w 2014 roku 36% odpowiedzi) na rzecz zaangażowania i prowadzenia biznesu w sposób etyczny z poszanowaniem praw interesariuszy, takich jak: dobre traktowanie pracowników (59%), słuchanie klientów (59%)

i wykazywanie się etycznymi, przejrzystymi praktykami (56%), a także podejmowanie odpowiedzialnych działań w celu rozwiązania problemu lub kryzysu. Jednak badani w tych aspektach widzą też największy rozdźwięk między potrzebą wprowadzania takich działań a ich faktyczną realizacją. W kontekście komunikacji wyniki te mogą nasuwać wniosek, że w celu wzmocnienia zaufania do firmy należy większy nacisk położyć właśnie na te aspekty aktywności organizacji. Wniosek ten potwierdzają analizy możliwości zwiększenia wiarygodności prezesów (własnej jak i swoich firm) poprzez działania komunikacyjne, takie jak: klarowna, przejrzysta komunikacja (82%), mówienie prawdy, bez względu na to jak bardzo jest nieprzyjemna (81%) oraz utrzymywanie regularnych kontaktów z pracownikami (80%). Badania z 2014 roku informują także o innych działaniach służących poprawie zaufania do firm, takich jak: zagwarantowanie kontroli jakości produktów (86%), ochrona danych klientów (85%) i przestrzeganie praw pracowniczych (85%).

Z kolei badanie ankietowe przeprowadzone w Polsce na przełomie 2014 i 2015 roku na reprezentatywnej próbie 1115 polskich przedsiębiorstw ze wszystkich sektorów gospodarki potwierdziło niski poziom zaufania w relacjach między firmami, ale również wyraźnie pokazało konsekwencje takiego stanu rzeczy. I tak, 47,1% przedsiębiorców deklaruje, że część transakcji nie dochodzi do skutku, ponieważ nie ma zaufania do potencjalnych kontrahentów, 27,1% idzie o krok dalej i w ogóle zamyka się na współpracę ze sprawdzonymi klientami, z kolei 35,2% przedsiębiorców twierdzi, że wiele transakcji nie dochodzi do skutku, ponieważ są traktowani przez innych jako niesprawdzeni czy nierozpoznawalni. Gdyby odnieść te wskaźniki do wszystkich działających w Polsce firm, to wartość niezawartych transakcji waha się od 145 do 215 miliardów złotych, co stanowi równowartość 10% polskiego PKB z 2014 roku. Jednocześnie ankietowani zostali zapytani, czy gdyby podjęli dodatkowe działania podnoszące ich wiarygodność, wpłynęłoby to na wzrost sprzedaży? Poproszono ich też o oszacowanie jej wartości. Te transakcje zostały wyliczone na 66,3 miliarda złotych, czyli 3% PKB. Łącznie, w najbardziej pesymistycznym wariantcie, w 2014 roku polska gospodarka straciła 281 miliardów złotych właśnie przez deficyt zaufania [<http://www2.krd.pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/2015/...>].

Wyniki badań Edelman Trust Barometer z 2014 roku wskazują także na konieczność budowania tzw. public engagement, definiowanego jako otwarta i ciągła komunikacja między zainteresowanymi podmiotami, które starają się budować zaufanie i osiągać konsensus poprzez dialog, partnerstwo i konstruktywne działania społeczne [<http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2014...>].

Pracownicy stanowią nie tylko zasób strategiczny współczesnych przedsiębiorstw, ale i stają się głównym źródłem kreowania wartości. Są w stanie tworzyć wartość dodaną dla przedsiębiorstwa, pod warunkiem że zostaną im stworzone sprzyjające warunki, np. nie będą odczuwali obaw w związku z dzieleniem się wiedzą, nie będą obawiali się zmian i chętnie będą w tych zmianach uczestniczyli, a nawet je inicjowali. Taka sytuacja może mieć miejsce jedynie w środowisku pracy, w którym panuje wysoki stopień zaufania. Stąd ogromne znaczenie budowania relacji opartych na zaufaniu wewnątrz organizacji.



Firma konsultingowa Great Place to Work Institute Inc. prowadzi od 1980 roku badania i doradztwo w zakresie zarządzania na całym świecie. Jako jeden z elementów w badaniu analizowany jest poziom zaufania między pracownikami a kierownictwem. Ciekawą inicjatywą jest także ranking najlepszych miejsc pracy przygotowywany przez tę organizację. Cytowane badania wskazują, że najwyżej ocenione w rankingach firmy uzyskują wynik trzy razy lepszy niż średnia rynkowa, a także cztery razy większy zwrot z inwestycji, i osiągają o 50% mniejszy wskaźnik rotacji. Wyniki te potwierdzają rolę „czynników miękkich”, także zaufania, w kreowaniu wyników przedsiębiorstw. Niestety barierą dostępu do udziału w takich badaniach jest niedostatek środków finansowych, w rezultacie czego jedynie niektóre przedsiębiorstwa mogą sobie pozwolić na udział w konkursie. Ponadto prezentowane badanie nie uwzględnia aspektów zaufania do współpracowników i do firmy jako instytucji, a wydaje się, że te aspekty są także bardzo istotne w procesie tworzenia i wprowadzania innowacji [www.najlepszymiejscapracy.pl].

Wysoki poziom zaufania zachęca członków społeczności do pozytywnych zachowań przynoszących korzyści nie tylko ufającym, ale całemu społeczeństwu. Dowodem na to są wyniki badania European Social Survey (ESS) w 2010 roku, w którym uczestniczyło ponad 49 tys. respondentów z całej Europy. Okazuje się, że istnieje silna korelacja między skłonnością do zaufania a przekonaniem, że ludzie są uczciwi, starają się być pomocni, wzajemnie się szanują, a w konsekwencji angażują się w działalność organizacji charytatywnych (tab. 1.1).

**Tabela 1.1.** Korelacja między skłonnością do zaufania a opiniami o innych

Wyszczególnienie	Wskaźnik korelacji
Większość osób próbuje wykorzystać innych	-0,588
W większości ludzie są pomocni	0,517
Uważam, że ludzie w najbliższym sąsiedztwie pomagają sobie nawzajem	0,192
Ludzie traktują mnie z szacunkiem	0,166
Mam czas, żeby robić rzeczy, które naprawdę chcę robić	0,104
Jestem zaangażowany w pracę na rzecz organizacji dobroczynnych lub charytatywnych	0,135

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania European Social Survey.

Skłonność do ufania innym jest również związana z pozytywnymi przekonaniem dotyczącymi własnej osoby. Osoby takie deklarują bowiem wysoką sprawczość, tzn. że nieźle radzą sobie z ważnymi problemami w życiu, ale również są otwarci na otoczenie i dzięki temu otrzymują pomoc i wsparcie od osób z najbliższego kręgu. Są one również optymistycznie nastawione do swojej przyszłości, rzadziej popadają w stany depresyjne i poczucie smutku, odczuwają samotność, a częściej cieszą się życiem. Ponadto w większym stopniu wykazują chęć uczenia się nowych rzeczy (tab. 1.2).

**Tabela 1.2.** Korelacja między skłonnością do zaufania a przekonaniami na temat własnej osoby

Wyszczególnienie	Wskaźnik korelacji
Radzę sobie z ważnymi problemami w życiu	0,211
Doceniam swoje otoczenie	0,107
Otrzymuję pomoc i wsparcie od osób, z którymi jestem blisko	0,134
Czuję się przygnębiony	-0,175
Czuję się samotny	-0,134
Jestem zadowolony z życia	0,139
Czuję smutek	-0,162
Czuję się spokojny	0,126
Uczę się nowych rzeczy	0,137

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania European Social Survey.

Wszystkie te postawy i przekonania, będące silnie powiązane z zaufaniem, są oczekiwane wśród pracowników, zwłaszcza tych odpowiedzialnych za inicjowanie i wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwach. Osoby takie z racji wewnętrznych przekonań są bardziej towarzyskie, szybciej pozyskują współpracowników, łatwiej się komunikują, chętniej pomagają innym. To dodaje im pewności siebie i poczucia sprawstwa, a w połączeniu z otwartością na nową wiedzę gotowości do podejmowania ryzykownych, ale innowacyjnych przedsięwzięć.

## 1.2. Pojęcie zaufania i jego pomiar

### 1.2.1. Definicje zaufania

W kontekście rosnącego poczucia niepewności, wynikającego ze zwiększającej się złożoności systemów instytucjonalnych, organizacyjnych, technicznych, zaufanie staje się istotnym warunkiem współistnienia w każdej społeczności. Poczucie niepewności towarzyszące wszelkiej aktywności człowieka jest obecnie tak duże, że powstało określenie „homo timidus” [Jamka, *Nowy paradygmat...*], czyli osoby, która odczuwa zagrożenie i traktuje bezpieczeństwo jako kryterium stratyfikacyjne we współczesnych społeczeństwach. Niepewność narastająca wraz z rosnącymi możliwościami wyboru i coraz większymi trudnościami z podjęciem racjonalnej decyzji sprawiają, że zaufanie staje się niezbędne w codziennym funkcjonowaniu. Zaufanie staje się więc wskazówką ułatwiającą ocenę i wybór spośród różnych możliwości [Sztompka, 2007]. Na wzrost znaczenia zaufania wpływa także zwiększająca się specjalizacja ról, funkcji i zawodów w skali mikro, ale również w skali makro czy globalnej, co powoduje, że współpraca staje się koniecznością, ale zarazem źródłem niepewności [Sobocińska, 2009].

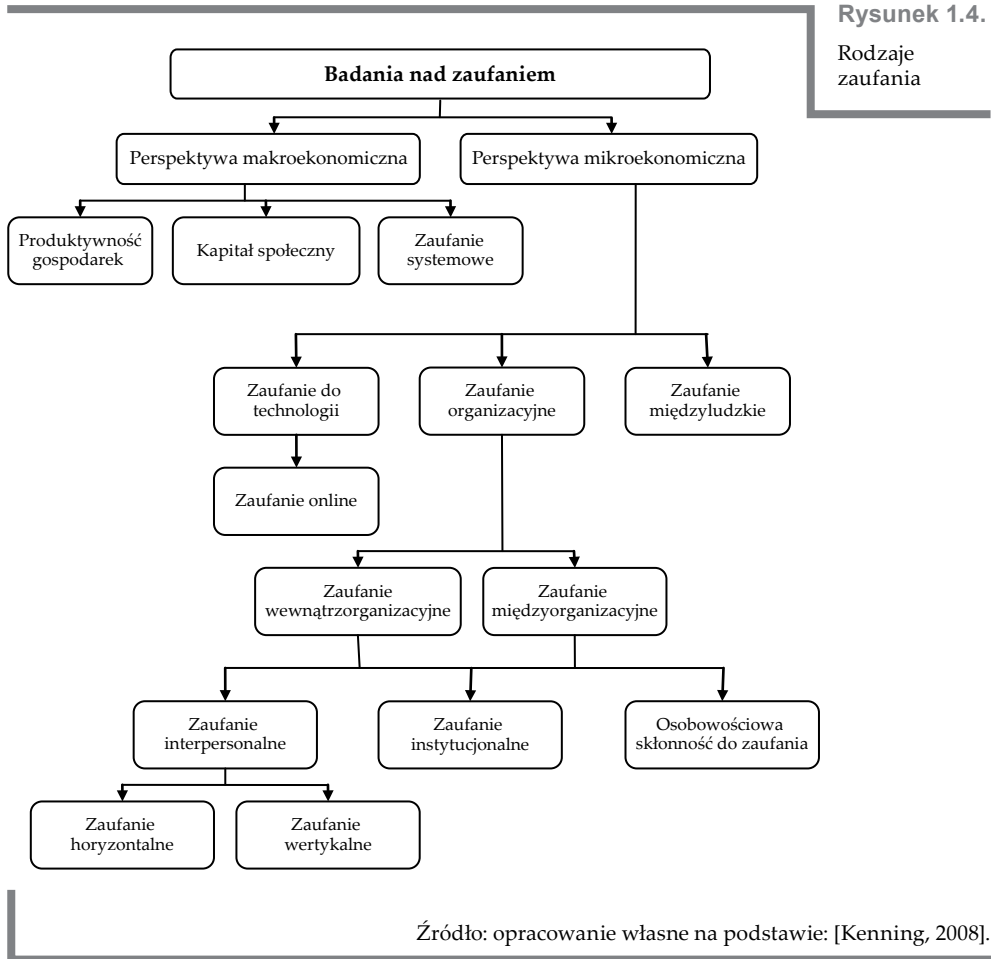
Pojęcie zaufania jest ściśle związane z szerszą tematyką kapitału społecznego. R.D. Putnam podkreśla, że zaufanie jest jego podstawowym składnikiem, a definiując kapitał społeczny, wskazuje, że są to takie cechy społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność, „ułatwiając skoordynowane działania” (Putnam, 1995, s. 258). Niskie zaufanie lub jego brak jest istotną barierą nie tylko w relacjach interpersonalnych, ale przede wszystkim w relacjach biznesowych.

W dzisiejszych czasach na wartość firm w przeważającej mierze składają się czynniki niematerialne oparte na zaufaniu (reputacja, *goodwill*), tzw. kapitał wiarygodności, ufności [Sztompka, 2007; Grudzewski i in., 2009]. Wzrost znaczenia zaufania w relacjach biznesowych jest również związany z coraz większym dostępem do informacji o produktach i usługach, większą możliwością wyboru, szybszą i tańszą komunikacją z firmami konkurencyjnymi. Poszerzająca się gama dostępnych możliwości oraz konieczność wyboru optymalnego rozwiązania wymagają zawierzenia drugiej stronie [Blomqvist, 1997]. Zaufanie dzięki swoim własnościom może kreować stałą przewagę konkurencyjną w organizacjach, zwłaszcza opartych na wiedzy [Barney, Hansen, 1994; Ciancutti, Steding, 2001]. To relacyjne podejście w zarządzaniu organizacją jeszcze bardziej wiąże się ze wzrostem znaczenia zaufania, które jest uważane za istotny komponent również organizacyjnego kapitału społecznego [Leana, van Buren, 1999; Atkinson, Butcher, 2003].

Wielość obszarów badawczych zajmujących się zaufaniem sprawia, że autorzy posługują się tym pojęciem dość swobodnie, mając na myśli różne znaczenia tego słowa. Zaufaniem można się zajmować zarówno w skali makro (np. zaufanie systemowe), mikro (zaufanie organizacyjne), jak i w wymiarze jednostkowym [Bigley, Pearce 1998] (rys. 1.4). W konsekwencji w literaturze mamy do czynienia z brakiem precyzji w definiowaniu tego pojęcia [Mayer i in., 1995; Atkinson, Butcher, 2003]. Trudności w zdefiniowaniu zaufania wynikają również z faktu, że między zaufaniem na różnych poziomach funkcjonowania osób/podmiotów istnieje zależność przyczynowo-skutkowa bądź, jak twierdzi Sztompka [2007], można mówić o stopniowo rozszerzających się koncentrycznych kręgach zaufania: od najbardziej konkretnych relacji międzyosobowych do bardziej abstrakcyjnego odniesienia wobec struktur i instytucji społecznych, lub odwrotnie. Zaufanie do firmy z czasem może się bowiem rozciągać na zatrudnionego tam menedżera, a wysoka skłonność do ufania innym będzie skutkować wyższym zaufaniem do instytucji czy ról społecznych.

Zaufanie jest więc zróżnicowanym konstruktem (*construct*) obejmującym zaufanie na poziomie makroekonomicznym, zaufanie między organizacjami oraz wewnątrz organizacji. Na najwyższym poziomie – makroekonomicznym – zaufanie wpływa na wskaźniki w skali makro, tj. wzrost gospodarczy [Fukuyama, 1997; Knack, Keefer, 1997; Zak, Knack, 2001; Beugelsdijk i in., 2004], poziom dochodów i wskaźnik ich nierówności [Slemrod, Katuscak, 2002], stabilność demokratyczną [Inglehart, 1999], działania rządu [Putnam, 1995; La Porta i in., 1997; Knack, 2002] czy poziom przestępczości [Rosenfeld i in., 2001]. Wpływ zaufania na sytuację makroekonomiczną był również analizowany w Polsce. M. Sztaydinger [2004] stwierdził, że w latach 1992–2001 negatywny kapitał społeczny

(mierzony liczbą przestępstw) spowodował spadek wydajności (PKB per capita) i inwestycji w polskiej gospodarce.



Na poziomie mikroekonomicznym oraz w literaturze z zakresu zarządzania uwaga koncentruje się na:

- zaufaniu interorganizacyjnemu [Davenport, Prusak, 2000; Bell i in., 2002], m.in. zaufaniu w kanałach marketingowych, łańcuchu dostaw czy sieciach organizacji [Doney, Cannon, 1997; Razaque i in., 2003; Rocks i in., 2005];
- zaufaniu intraorganizacyjnemu: interpersonalnym w stosunku do współpracowników, tzw. zaufaniu horyzontalnym [Holton, 2001], pomiędzy przełożonymi a podwładnymi, tzw. zaufaniu wertykalnym [Dirks, Ferrin, 2002; Korsgaard i in., 2002] oraz zaufaniu do organizacji [McKnight i in., 1998; Shockey-Zalabak i in., 2000; Ellonen i in., 2008; Vanhala i in., 2011].

W ostatnim czasie widoczny jest wyraźny trend w badaniach nad zaufaniem do technologii zarówno w środowisku wewnątrzorganizacyjnym, jak i na zewnątrz organizacji [Kenning, 2008].