

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.

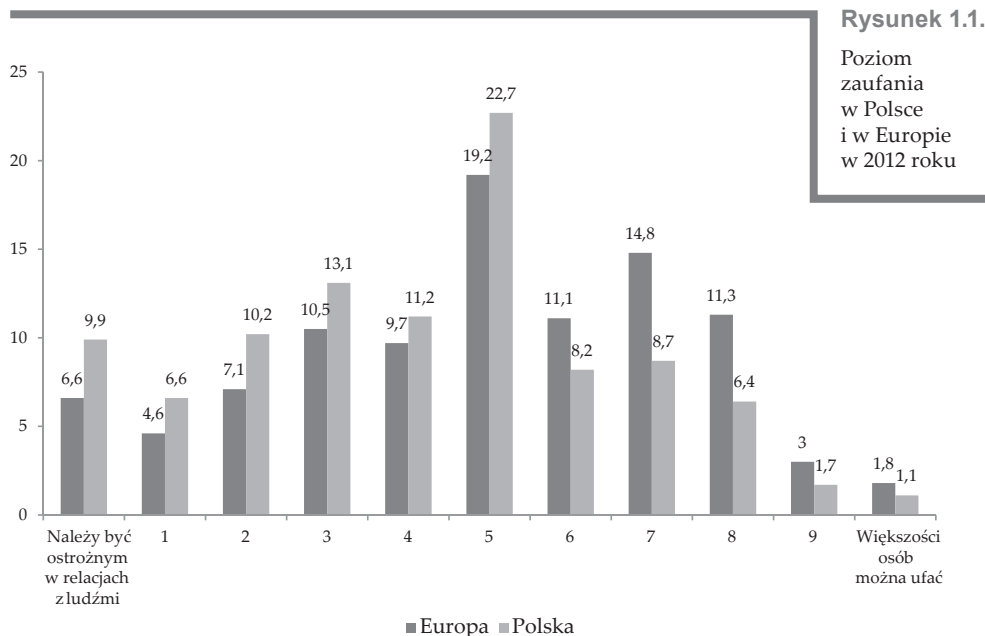
Na rysunku 1.2 przedstawiono odpowiedzi badanych dotyczące intencji przypisywanych innym. Wyniki te dopełniają obrazu Polaków, którzy deklarują w tym obszarze niższy poziom zaufania w pozytywne intencje innych niż badani w innych krajach Europy. Wskazują, że w porównaniu ze średnią europejską Polacy 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%.

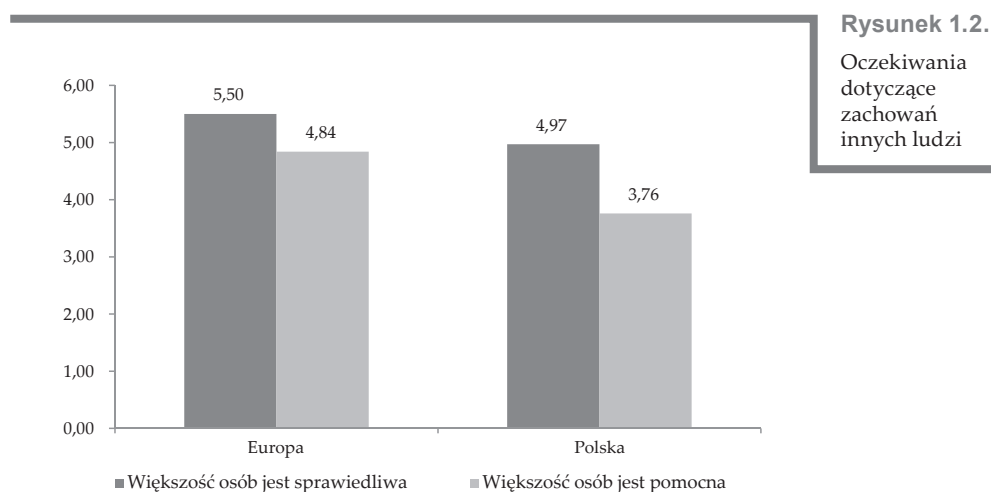
Spore zdziwienie wywołał znaczący spadek zaufania do organizacji pozarządowych (do 47%), które do tej pory cieszyły się względnie stabilnym poziomem zaufania.

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.



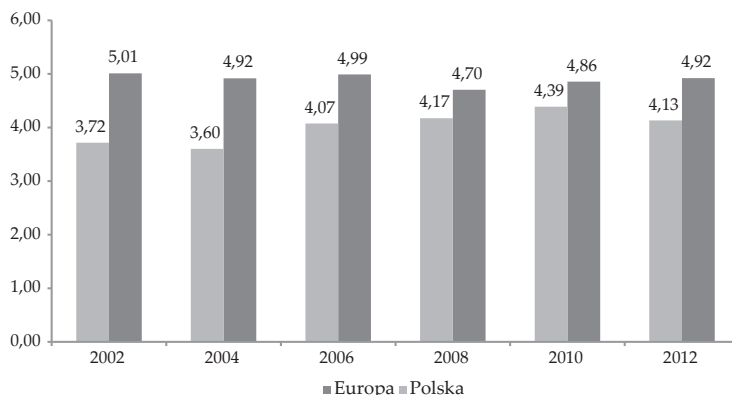
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania European Social Survey.



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 najwyższej 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 przekonaniem 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].

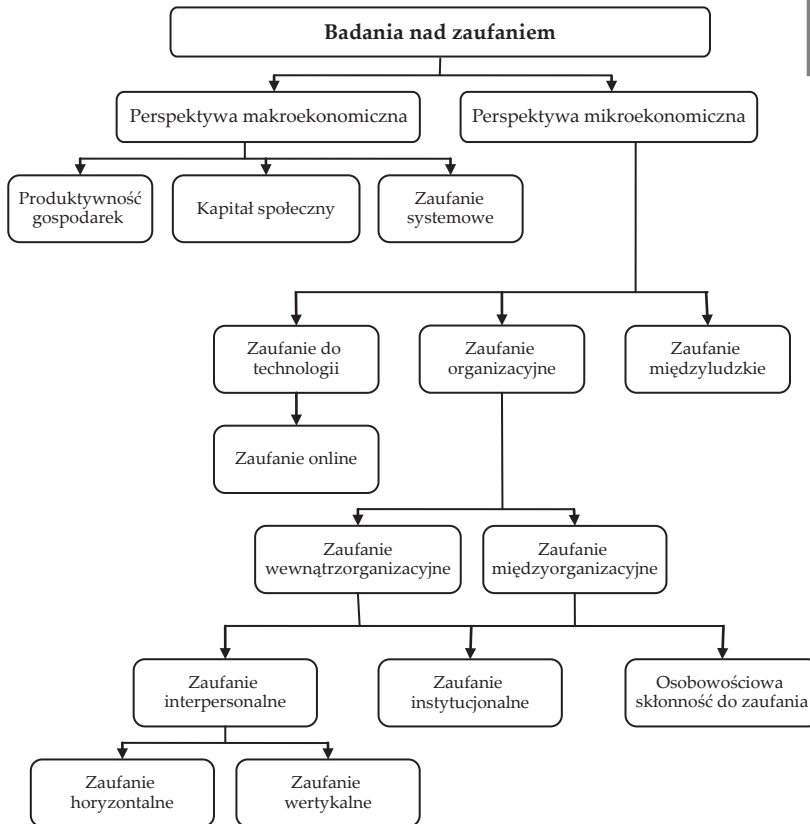
Wielość obszarów badawczych zajmujących się zaufaniem sprawia, że autorzy posługują się tym pojęciem dość swobodnie, mając na myśli różne znaczenia tego słowa. Zaufaniem można się zajmować zarówno w skali makro (np. zaufanie systemowe), mikro (zaufanie organizacyjne), jak i w wymiarze jednostkowym [Bigley, 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.

Rysunek 1.4.

Rodzaje zaufania



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kenning, 2008].

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].

Każda relacja wiążąca się z niepewnością wymaga zaufania. Wielość tych relacji, a tym samym rodzajów zaufania, sprawia, że, jak stwierdzają Grudzewski i in. [2009], nie istnieje jedna powszechnie uznana definicja. Wybrane definicje w porządku chronologicznym przedstawia tabela 1.3.

Według Zaheera i współpracowników [1998] zaufanie jest oczekiwaniem, że na partnerze można polegać, iż dotrzyma swoich zobowiązań w sposób przewidywalny oraz że będzie działał uczciwie w obliczu różnych możliwości. Podobnie Whitener i współpracownicy [1998] podkreślają aspekty oczekiwania i wiary ufającego, że partner będzie działał we wspólnym interesie, co jest związane z pewnym poziomem zależności i ryzyka co do jego zachowania. Zdaniem Tzafrir i Eitam-Meilik [2005] jest to chęć inwestowania swoich zasobów w relację z innym podmiotem wynikająca z pozytywnych oczekiwań, będących konsekwencją dotychczasowych wzajemnych interakcji. Hosmer [1995] podkreśla aspekt dobrowolnej zależności, będącej podstawą zaufania. Zaufanie jest efektem oczekiwań wynikających z dotychczasowych pozytywnych doświadczeń [Brockner i in., 1997]. Opiera się ono również na założeniu, że druga strona nie będzie działała na szkodę partnera, wykorzystując jego słabości [Morgan, Hunt, 1994]. Oznacza to, że zaufanie to próba zawierzenia drugiej stronie mimo istniejącego ryzyka [Currall, Epstein, 2003], bowiem zaufanie jest powiązane z niepewnością dotyczącą motywów, intencji i działań partnera [Gilson, 2003].

Tabela 1.3. Definicje zaufania

Definicja	Autor	Uwagi
Zaufanie to stopień, w jakim ktoś jest skłonny przypisać dobre intencje innym ludziom, czyli zawierzyć ich słowom i czynom	Cook, Wall [1980], <i>New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment</i> , „Journal of Occupational Psychology”	Psychologiczna perspektywa – skłonność do zaufania innym
W zaufaniu wyróżnia się afektywne, poznawcze i behawioralne wymiary	Lewis, Weigert [1985], <i>Trust as a social reality</i> , „Social Forces”	Psychologiczna perspektywa
Zaufanie to poziom subiektywnego prawdopodobieństwa, według którego jedna ze stron ocenia wykonanie konkretnego działania przez drugą stronę oraz szacuje, jakie będą skutki tego działania. Ocena jest dokonywana, zanim nastąpi możliwość skontrolowania tego działania	Gambetta [1988], <i>Can we trust?</i> [w:] D. Gambetta (red.), <i>Trust: Making and Breaking Cooperative Relations</i> , Oxford	Rezygnacja z kontroli jako ułatwienie decyzji o zaufaniu
Zaufanie jest stanem obejmującym pozytywne oczekiwania dotyczące motywów drugiej strony w sytuacjach powodujących ryzyko	Boon, Holmes [1991], <i>The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk</i> , Cambridge, MA	Podkreśla znaczenie ryzyka

Definicja	Autor	Uwagi
Zaufanie to gotowość jednej ze stron do akceptowania działań drugiej strony, wynikająca z oczekiwania, że ta druga strona zachowa się w szczególności i określony sposób, bez konieczności jej monitorowania i kontrolowania	Mayer, Davis, Schoorman [1995], <i>An integrative model of organizational trust</i> , „Academy of Management Review”, Vol. 20, No 3, s. 709–34	Zaufanie jako decyzja; rezygnacja z kontroli jako ułatwienie decyzji o zaufaniu
Pozytywne oczekiwania odnoszące się do innych działań w kontekście ryzykownych sytuacji	Lewicki, McAllister, Bies [1998], <i>Trust and distrust: new relationships and realities</i> , „Academy of Management Review”, Vol. 23, No 3, s. 438–58	Podkreśla znaczenie ryzyka; zaufanie jako postawa
Zaufanie to oczekiwanie ze strony partnera zdolności, dobrej woli i samoodniesienia we wzajemnie korzystnych działaniach umożliwiających współpracę pomimo ryzyka	Blomqvist [2002], <i>Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric partnership formation</i>	Podkreśla znaczenie ryzyka
Zaufanie nie jest indywidualnym atrybutem ani stanem psychicznym, jest natomiast efektem zachowań międzyludzkich oraz wspólnej tożsamości. Zachowania te wynikają z instytucjonalnych reguł, praw i zwyczajów	Calnan, Rowe [2006], <i>Researching trust relations in health care: conceptual and methodological challenges – an introduction</i> , „Journal of Health Organization and Management”, Vol. 20, No 5, s. 349–58	Zaufanie jako decyzja i działanie; podkreślenie roli zaufania instytucjonalnego
Zaufanie to postrzegana użyteczność, postrzegane bezpieczeństwo, postrzegana prywatność, postrzegana dobra reputacja oraz chęć indywidualizacji oferty jako ważne przesłanki wstępnego zaufania online	Chen, Barnes [2007], <i>Initial trust and online buyer behaviour</i> , „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 107, No 1, s. 21–36	Zaufanie online
Zaufanie to gotowość jednostki do zawierzenia technologii na podstawie oczekiwań dotyczących jej przewidywalności, wiarygodności, użyteczności oraz kształtowana przez indywidualne predyspozycje danej osoby do zaufania technologii	Lippert, Swiercz [2005], <i>Human resource information systems (HRIS) and technology trust</i> , „Journal of Information Science”, Vol. 31, No 5, s. 340–353	Zaufanie do technologii
Zaufanie to przyjęte założenie, którego przedmiotem są niepewne przyszłe działania innych ludzi	Sztompka [2007], <i>Zaufanie. Fundament społeczeństwa</i> , Kraków	Podkreślenie niepewności i ryzyka

Definicja	Autor	Uwagi
Zaufanie to przekonanie, na podstawie którego jednostka A w konkretnej sytuacji godzi się na zależność od jednostki B (osoby, przedmiotu, organizacji), mając poczucie względnego bezpieczeństwa, mimo że negatywne konsekwencje są możliwe	Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtucho-wicz [2009], <i>Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie</i> , Kraków	Zaufanie jako relacja oparta na zależności

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Olbrzymie trudności w stworzeniu uniwersalnej definicji zaufania wynikały z interdyscyplinarności i złożoności tego zagadnienia [Kim i in., 2009]. Pierwsze definicje koncentrowały się głównie na aspektach psychologicznych zaufania. Dopiero później konstrukt ten zaczęto rozważać w szerszym kontekście, dążąc do stworzenia bardziej uniwersalnej definicji. Obecnie jednak ponownie widoczna jest tendencja do uszczegóławiania pojęcia zaufania. Jest ono analizowane w kontekście środowiska wirtualnego lub zaufania do zupełnie nowych podmiotów, np. technologii czy instytucji.

Podsumowując więc, zaufanie w literaturze ujmowane jest jako: zbiór określonych oczekiwań wobec partnera, zgoda na pozostawanie w stosunku współzależności lub zależności, wartość dynamiczna, ale też tymczasowa, rozwijająca się, ale możliwa do utracenia. Zaufanie to przekonanie podmiotu obdarzającego zaufaniem, że jego oczekiwania dotyczące otrzymania określonych wartości od podmiotu obdarzanego zaufaniem zostaną spełnione, a on sam nie zostanie narażony na dodatkowe koszty [Doligalski, 2009].

Zaufanie może mieć charakter afektywny (*affect-based trust/goodwill-based trust*) oraz poznawczy/kognitywny (*cognition-based trust/knowledge-based trust*) [Lewis, Weigert, 1985; McAllister, 1995; Whitener i in., 1998; Wicks i in., 1999; Young, Daniel, 2003; Korsgaard i in., 1995]. Wyodrębnienie tych komponentów okazało się być bardzo popularne wśród badaczy, głównie ze względu na przydatność pomiarową. I choć większość zakłada, że na zaufanie składają się oba elementy [McAllister, 1995], część badaczy twierdzi, że jest to w istocie reakcja afektywna [Korsgaard i in., 1995; Atkinson, Butcher, 2003].

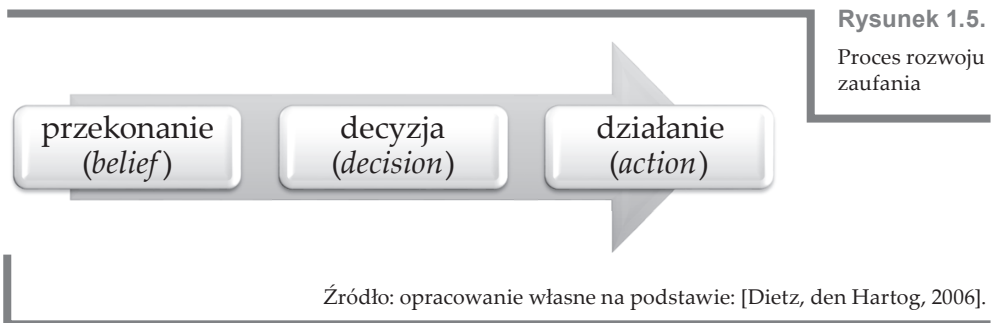
Poznawczy komponent zaufania odnosi się do przekonania, ale przede wszystkim pewnego doświadczenia i wiedzy na temat partnera relacji. Zaufanie poznawcze opiera się na przewidywaniach i kalkulacji dotyczących prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zachowania drugiej strony [Tyler, Kramer, 1996]. Takie postrzeganie zaufania oznacza, że jedna ze stron ufa drugiej, ponieważ obie wyznają podobne zasady moralne i etyczne, do tej pory działały w sposób godny zaufania, kompetentny, odpowiedzialny, co sprawia, że mogą oczekiwać podobnych zachowań również w przyszłości [Tyler, De-goey, 1996; Gulati, Sytch, 2008; Ristig, 2009; Lewicki i in., 2006; Morita, Burns, 2012]. W związku z tym zaufanie poznawcze opiera się na racjonalnych przesłankach, ale powstaje raczej na początkowych etapach relacji [Puçétaité i in., 2010].

Afektywny komponent jest związany z emocjonalną stroną zaufania. Flores i Salomon [1998] twierdzą, że zaufanie oparte na uczuciach ma zupełnie inny charakter niż zaufanie oparte na racjonalnych przesłankach. Ta forma zaufania ma charakter proaktywny, wymaga wspólnoty interesów, otwartej komunikacji, uczciwości, doświadczania pozytywnych interakcji, dobrych intencji, dbałości o podtrzymywanie relacji [Lencioni, 2012] oraz dłuższego czasu na zaistnienie [Gulati, Sytch, 2008; Puçétaité i in., 2010].

Zaufanie poznawcze opiera się na percepcji wiarygodności głównie uwarunkowanej oceną kompetencji, życzliwości i uczciwości drugiej strony [Mayer i in., 1995], zaufanie afektywne zaś rozwija się dzięki interpersonalnym interakcjom [Lewis, Weigert, 1985; Nienaber i in., 2015b].

Warto zauważyć, że skłonność do zaufania poznawczego lub afektywnego jest uwarunkowana kulturowo. Dowodem na to są wyniki badania Ping Li [2008], który analizował zaufanie w dwóch skrajnie odmiennych kulturach: w Stanach Zjednoczonych Ameryki i w Chinach. Wyniki badania wskazywały, że w Chinach afektywne zaufanie wpływa na zaufanie poznawcze [Ng, Chua, 2006], w przeciwieństwie do USA, gdzie występuje efekt zupełnie odwrotny, tzn. zaufanie poznawcze wpływa na zaufanie afektywne [McAllister, 1995]. Ponadto Chua, Ingram i Morris [2008] stwierdzili, że oba komponenty zaufania są silniej ze sobą powiązane wśród menedżerów chińskich niż amerykańskich [Ping Li, 2008].

W definicjach przedstawianych w literaturze zaufanie jest rozumiane jako swoisty proces, który się składa z następujących etapów (rys. 1.5): przekonanie (*belief*), decyzja (*decision*) oraz działanie (*action*) [Dietz, den Hartog, 2006].



W pierwszej fazie zaufanie to subiektywne odczucia i przekonania dotyczące drugiej strony i wzajemnej relacji, zakładające, że działania partnera będą miały pozytywne konsekwencje, czyli jest to przekonanie o wiarygodności partnera relacji. Warto jednak pamiętać, że zaufanie i wiarygodność to zupełnie odmienne pojęcia [Mayer i in., 1995]. Wiarygodność to cecha osoby obdarzanej zaufaniem (*trustee*), natomiast zaufanie jest czymś, co jedna z osób (*trustor*) może zaoferować innej. Wiarygodność jest silnym predyktorem decyzji o zaufaniu, ponieważ jest oparta na „prawdopodobieństwie” wystąpienia pożądanych zachowań. W takim rozumieniu zaufanie jest czymś więcej niż „ślepą wiarą” czy naiwnością [Nooteboom i in., 1997; McEvily i in., 2003; Dietz, den Hartog,

2006], budowane jest bowiem na realnych przesłankach skłaniających do zawieszenia partnerowi.

Kolejnym etapem jest decyzja o zaufaniu partnerowi relacji. Według wielu autorów znajduje się ona między oczekiwaniami dotyczącymi wiarygodności oraz wynikającymi z tych przekonań działaniami [Huff, Kelley, 2003]. Ta decyzja oznacza, że A uważa B za wiarygodnego i zamierza zaangażować się w relację, podejmując pewne ryzyko potencjalnie szkodliwych działań ze strony B, ponieważ prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest raczej niskie [Dietz, den Hartog, 2006].

Ostatni element – działania osoby ufającej skierowane na partnera – budzi największe wątpliwości wśród badaczy. Mayer i in. [1995] oddziela zaufanie od powiązanych z nim działań, z kolei McEvily i in. [2003] uznają działania za jeden z elementów procesu budowania zaufania. Odpowiedzią na te wątpliwości są rozważania Ping Li [2008], który wskazuje na dualność zaufania: jako postawy (*trust-as-attitude*) oraz jako decyzji (*trust-as-choice*). Pierwszy aspekt to oczekiwania dotyczące stopnia wiarygodności partnera relacji i w konsekwencji własnej skłonności do zaufania mu. Natomiast drugi wiąże się z decyzją o zaufaniu i w efekcie pobudzeniu zaangażowania („nastrojeniu” siebie) w proces budowania zaufania. Przy czym warto zauważyć, że zaufanie jako postawa ma charakter pasywny, natomiast zaufanie jako decyzja – aktywny, zachęcający do zmierzania się z sytuacją niepewności i zainicjowania procesu budowy zaufania [Dietz, den Hartog, 2006].

Zrozumienie wszystkich niuansów związanych z kształtowaniem się zaufania może nastroić pewne trudności. Dlatego też powyższe rozważania zostały przedstawione na rysunku 1.6. Okazanie pełnego zaufania jest procesem wymagającym czasu. Najpierw potrzebne jest przekonanie, będące efektem oceny wiarygodności drugiej strony, wynikające z przesłanek racjonalnych lub emocjonalnych. Następnie to przekonanie skłania do podjęcia decyzji o zaangażowaniu się w relację i podjęciu dalszych wysiłków zmierzających do utrwalania tego początkowego zaufania, a nawet zwiększenia jego mocy. Decyzja i następujące po niej działania mogą również wynikać z przesłanek racjonalnych bądź afektywnych.

Relacja oparta na zaufaniu oznacza zaangażowanie przynajmniej dwóch stron biorących udział w relacji: osoby obdarzającej zaufaniem (*trustor*) i obdarzanej zaufaniem (*trustee*). W literaturze widoczne są dwa podejścia związane z dookreśleniem roli obu stron w tworzeniu relacji opartej na zaufaniu. Pierwsze z nich wskazuje, że zaufanie jest po stronie osoby obdarzającej zaufaniem. Wywodzi się ono z psychologii, gdzie zakłada się, że zaufanie jest głęboko osadzone w osobowości, a jego siła zależy od indywidualnego psychospołecznego rozwoju [Rotter, 1967]. Drugie natomiast podejście opiera się na założeniu, że zaufanie zależy od podmiotu obdarzanego zaufaniem. Podmiot ten nie musi oznaczać osoby. Może to być marka, technologia czy instytucjonalny system. Zaufanie to pozytywne oczekiwania dotyczące motywów drugiej strony w powiązaniu z oceną własnego poziomu ryzyka [Lewicki, Bunker, 1996]. Zgodnie z tym podejściem zaufanie zależy głównie od umiejętności zbudowania wiarygodności przez partnera relacji [Laequuddin i in., 2010].