



BUDOWANIE ZAUFANIA JAKO PODSTAWA FUNKCJONOWANIA
SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

Dominika Hirsch

Październik 2010

Streszczenie

Przedmiotem artykułu jest pokazanie, iż rozwój społecznie odpowiedzialnego biznesu nie jest możliwy bez równoczesnego budowania zaufania. Zaufanie ma bardzo wymierną wartość pragmatyczną. Jest to środek zmniejszający tarcie wewnątrz systemu społecznego oraz niezwykle wydajny instrument do wzrostu sprzedaży i zysku przedsiębiorstw. Celem tego artykułu jest zatem wykazanie, iż zrównoważony rozwój społeczny, gospodarczy i przestrzenny jest możliwy jedynie w atmosferze wzajemnego zaufania między poszczególnymi grupami społecznymi. Natomiast społecznie odpowiedzialny biznes może przyczynić się do wzrostu zaufania w relacjach z różnymi grupami interesariuszy. Autorka wykazuje, iż społecznie odpowiedzialny biznes to biznes oparty na zaufaniu oraz biznes będący w stanie budować i propagować atmosferę zaufania. Wzrost poziomu zaufania do biznesu może się przełożyć na wzrost poziomu zaufania w danym społeczeństwie w ogóle. A jak wykazują badania, społeczeństwa oparte na zaufaniu funkcjonują znacznie lepiej niż te, w których panuje ogólna nieufność.

„W rzeczywistości nie ma pewniejszego środka zabezpieczającego niż zaufanie. Zaufanie stanowi skuteczniejszą kontrolę niż jakikolwiek system kontrolny. Zaufanie tworzy większą wartość niż jakakolwiek koncepcja zarządzania, podnosząca wartość”.

Reinhard K. Sprenger

Wstęp

Ufamy sobie coraz mniej. Zjawisko braku zaufania dotyczy także biznesu. W skali globalnej zaufanie do biznesu wzrosło co prawda umiarkowanie od 2009 roku, jednak w większości krajów wciąż utrzymuje się na niskim poziomie. Według danych z *Edelman Trust Barometer 2010*¹ najbardziej dotkliwie recesję odczuła bankowość. Dramatycznie spadło zaufanie do banków we wszystkich krajach objętych badaniem, z wyjątkiem Indii i Chin. Największy spadek w latach 2007 do

¹ <http://www.edelman.com/trust/2010/>





2010 odnotowały Stany Zjednoczone – o 39 punktów procentowych (z 68 procent na 29 procent). W krajach Unii Europejskiej największą utratę wiarygodności banki zanotowały w Polsce. Nastąpił tu spadek o 28 punktów (31 procent), w Holandii – o 25 punktów (47 procent) i w Wielkiej Brytanii – o 20 punktów (21 procent). W ciągu ostatniego roku Polacy byli bardziej sceptyczni niż obywatele innych krajów. Od 2009 roku zaufanie do biznesu spadło w Polsce o 5 punktów procentowych i wynosi aktualnie jedynie 46 procent. Przyjmuje się bowiem, iż skutki globalnego kryzysu docierają do nas z pewnym opóźnieniem.

Zgodnie z wynikami *Edelman Trust Barometer* także wiarygodność komunikatów pochodzących od firm jest na bardzo niskim poziomie. Wypowiedziom szefów firm ufa tylko 40 procent konsumentów. Za ledwie 17 procent badanych uznaje reklamy za wiarygodne źródło informacji, a 32 procent traktuje jako wiarygodne pozostałe komunikaty wysyłane przez przedsiębiorstwa. W Polsce komunikację korporacyjną uznaje za wiarygodne źródło informacji 43 procent badanych.

Z kolei ponad 50 procent pracowników nie ufa zarządom firm, w których pracują, a jedynie 36 procent z nich wierzy w szczerść i uczciwość swoich przełożonych. Natomiast 76 procent pracowników zaobserwowało nielegalne lub nieetyczne zachowania liderów w pracy (Covey, 2008). Według raportu *Harvard Business School*² mniej niż jeden procent respondentów ma bardzo dobre zdanie o szczerości i standardach etycznych swoich szefów.

Czy w obliczu tak alarmujących danych związanych z zaufaniem możemy w ogóle mówić o społecznie odpowiedzialnym biznesie (CSR³)? Możliwa jest realizacja jego postulatów w klimacie nieufności? Z pewnością nie. Potwierdził to wynik dyskusji podczas konferencji "Społeczna odpowiedzialność biznesu jako polityka publiczna", która odbyła się w kwietniu 2008 roku w Warszawie. Konferencja była podsumowaniem rezultatów projektu dotyczącego społecznej odpowiedzialności biznesu, finansowanego przez Komisję Europejską oraz Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju. Wniosek z tej konferencji był jednoznaczny: brak

² Harvard Business School and Pew Research Center, 2002.

³ Skrót pochodzący od *Corporate Social Responsibility*. W dalszej części artykułu pojęcia społecznie odpowiedzialny biznes i CSR będą używane zamiennie.





zaufania uważany jest przez prawie wszystkie środowiska za główną przeszkodę rozwoju CSR w Polsce.⁴

Zaufanie i społeczna odpowiedzialność biznesu to niewątpliwie dwaj sprzymierzeńcy w realizacji tej samej misji. Ich celem jest dobrowolne uwzględnienie elementów etycznych i społecznych w działalności gospodarczej oraz podejmowanie niezbędnych kroków w budowaniu wartości długofalowej i w utrzymaniu się na rynku. Jednym z podstawowych postulatów CSR jest dialog społeczny ze wszystkimi osobami, które mają uzasadniony interes w działaniu przedsiębiorstwa. Osoby te są zwane interesariuszami i do ich grona można zaliczyć pracowników, związki zawodowe, inwestorów, klientów, konsumentów, dostawców, organizacje ochrony środowiska czy organizacje pozarządowe. Dialog ten jest tak istotny, bowiem dotyczy on grup osób, które bezpośrednio są dotknięte działalnością biznesu. Dialog społeczny jest trudny do realizacji w atmosferze nieufności, jednak prowadzony w odpowiedniej formie przyczynia się niewątpliwie do wzrostu poziomu zaufania (Cortina, 2008).

Z jednej strony strategię budowania zaufania mogą zatem przyczynić się do większej gotowości do realizacji idei CSR. Z drugiej zaś strony pomagają wzmocnić wizerunek przedsiębiorstwa działającego w oparciu o zaufanie jako firmy społecznie odpowiedzialnej. Jednak także realizacja konkretnych działań na obszarze CSR może wpłynąć na wzrost zaufania do danej firmy. Oba zjawiska są zatem ściśle ze sobą powiązane i współzależne.

Celem tego artykułu jest zajęcie się fenomenem zaufania w kontekście społecznie odpowiedzialnego biznesu oraz wykazanie, iż zaufanie stanowi podstawę funkcjonowania CSR. W pierwszej kolejności zostanie przedstawione czym jest zaufanie, jak powstaje, w jaki sposób może być mierzony jego poziom oraz jaką rolę odgrywa w społeczeństwie. Następnie autorka zajmie się rolą oraz strategiami budowania zaufania w relacjach przedsiębiorstwa z różnymi grupami interesariuszy: zaufaniem między liderami a pracownikami, przedsiębiorstwem a klientami lub akcjonariuszami i wreszcie zaufaniem w sektorze B2B. Omówiona zostanie także rola zaufania w relacjach wirtualnych oraz wpływ komunikacji na zaufanie.

⁴<http://www.globalcompact.org.pl/pol/Aktualno%C5%9Bci/Budowanie-zaufania.-G%C5%82%C3%B3wne-zadanie-w-rozwoju-spo%C5%82ecznej-odpowiedzialno%C5%9Bci-biznesu-w-Polsce>





Zaufanie w społeczeństwie

W naukach społecznych przez długi okres czasu panowało przekonanie, że władza jest czynnikiem motywującym do uczestnictwa politycznego jak również elementem wyjaśniającym praktyki i wyniki organizacji. Z czasem jednak pojawiły się głosy podkreślające **fundamentalną rolę zaufania** (Arrow, 1974; Lipset i Scheider, 1983; Gibb, 1978; Luhman, 1979; Misztal, 1996). Zaufanie miało wyjaśnić dlaczego niektórzy ludzie, organizacje czy nawet narody są bardziej efektywne niż inne i dlaczego w niektórych narodach cnoty takie jak uczciwość, przejrzystość i wiara w postęp społeczny są bardziej ugruntowane niż w innych (Fukuyama, 1995, Putnam i in., 1993, Whitney, 1996, Harisalo & Miettinen, 1997).

Francis Fukuyama (1995, s. 26-27) twierdzi, że **zaufanie kreuje kapitał społeczny**, rozumiany jako sieć i relacje, które zachęcają do zaufania i wzajemności oraz określają jakość i ilość interakcji społecznych (World Bank, 2000). Według Fukuyamy od wartości kapitału społecznego zależy wynik ekonomiczny całego społeczeństwa. Wykazuje on, iż kraje o niskim poziomie zaufania mają tendencje do osiągnięcia niższego ogólnego wyniku ekonomicznego od krajów o wysokim poziomie zaufania. Narody o wysokim poziomie zaufania, takie jak kraje skandynawskie, mają bardziej otwarte rynki, wysoki wzrost gospodarczy, lepiej funkcjonujące rządy, mniejszą korupcję i stoją na czele globalizacji. Fukuyama wykazuje także, iż obywatele krajów o wysokim poziomie zaufania są bardziej gotowi do zaangażowania się w ruchy społeczne oraz organizacje o charakterze charytatywnym czy pozarządowym.

Hipotezy Fukuyamy dowiedli empirystycznie Knack i Keefer (1997, 1251-1288) na podstawie indeksu zaufania pochodzącego z *World Values Survey*, przeprowadzanej co pięć lat ankiety na temat wartości i zmian społecznych i kulturowych na całym świecie. Badali oni tzw. ogólne zaufanie (*generalized trust*), tj. zaufanie pomiędzy nieznanymi i nie oparte na wcześniejszej współpracy. Wykazali oni silną korelację pomiędzy postawą wobec zaufania w społeczeństwie a jego wzrostem ekonomicznym. Zgodnie z ich badaniami **zaufanie wpływa na całe społeczeństwa i ich wyniki ekonomiczne**. Na podstawie tych badań opracowali metodą najmniejszych kwadratów model wzrostu dochodu per capita. I tak wzrost zaufania o 10 procent zwiększyłby roczną stopę wzrostu dochodu na osobę o ok. 0,5





procent. Prowadziłyby to do zwiększenia średniej dynamiki wzrostu gospodarczego w badanych krajach o około jedną czwartą. (za: Sztaudynger, 2003). Brytyjski socjolog David Halpern (2005) również badał ogólny poziom zaufania w społeczeństwach. I tak wykazał on, iż w krajach skandynawskich (Dania, Szwecja i Norwegia) oraz Holandii ludzie są najbardziej gotowi ufać innym, natomiast najniższym poziomem zaufania w społeczeństwie cechuje się Afryka i Ameryka Łacińska (około 20 procent).

Zgodnie z badaniami Polskiego Generalnego Sondażu Społecznego w 1994 roku w Polsce 90 procent Polaków uważało, iż w stosunkach z innymi ludźmi należy być bardzo ostrożnym. Ze stwierdzeniem, iż większości ludzi można ufać zgodziło się jedynie 8,3 procent Polaków. Szczególną nieufnością wykazała się młodzież – aż 66 procent respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, iż nikomu nie można ufać (Borowik, 2003) Tym samym **poziom zaufania w Polsce plasuje się na bardzo niskim poziomie.**

Zrozumienie wpływu zaufania na kapitał społeczny może być pomocne w wyjaśnieniu, dlaczego CSR odgrywa istotną rolę i cieszy się większym powodzeniem w jednych krajach niż w innych. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu zrodziła się w USA w latach 50. Obecnie cieszy się szczególną popularnością w krajach Europy Północnej i Zachodniej czy w Ameryce Północnej, czyli w społeczeństwach charakteryzujących się wysokim lub średnim poziomem zaufania (Zadek, 2007). Tym samym biorąc pod uwagę niski poziom zaufania w Polsce, można łatwiej zrozumieć dlaczego jego brak stanowi przeszkodę w rozwoju CSR.

Zaufanie jako podstawowy czynnik strategii działania biznesu odpowiedzialnego społecznie

Zaufanie to szczególnie cenny zasób strategiczny każdej organizacji, przede wszystkim tej społecznie odpowiedzialnej. Ma ono zatem znaczący wpływ na proces budowania strategii organizacji. Jest to jej „sposób na życie”, który odwołuje się do podstawowych wartości kultury organizacyjnej i przenosi się na wszystkie obszary jej funkcjonowania oraz interpretacji rzeczywistości (Grudzewski i in., 2007). To samo stwierdzenie można odnieść do organizacji społecznie odpowiedzialnych. Społeczna odpowiedzialność jest formą połączenia etyki zarządzania i





konkurencyjności, która przyczynia się do stworzenia społeczeństwa opartego na dobrobycie i trwałym rozwoju (Argandoña, 2009).

Strategie budowania zaufania i społecznej odpowiedzialności biznesu mogą być zależne kulturowo lub uwarunkowane poprzez przynależność do danego sektora. Zazwyczaj jednak przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności ogłaszają pewne zasady czy kodeksy postępowania, podstawowe wartości i zakres odpowiedzialności wobec różnych grup interesariuszy. Następnie firma próbuje realizować te wartości w swojej strategii i podejmowanych decyzjach. Wartości te odzwierciedlane są jednak najwyraźniej w konkretnych działaniach wobec klientów, konsumentów, pracowników czy inwestorów. Istotna jest zatem zgodność między tym, co firma myśli, co mówi i jak postępuje (Basu y Palazo, 2008).

Włączenie kwestii zaufania jak i społecznej odpowiedzialności do strategii działania organizacji jest dobrowolne. Czasem oparte jest ono na rzeczywistych wartościach stanowiących podstawę funkcjonowania danej firmy. Często jednak nie chodzi tylko o motywy altruistyczne, ale głównie o zwiększenie zysków. Zatem zarówno CSR jak i zaufanie mogą być jedynie elementem kampanii marketingowej, ale nie stanowią rzeczywistej podstawy funkcjonowania firmy. W perspektywie krótkoterminowej kampania taka może przynieść korzyści, jednak długoterminowo istnieją duże szanse jej zdemaskowania. Odwołując się do licznych badań w dalszej części artykułu zostanie pokazane, iż autentyczna strategia budowania zaufania i społecznej odpowiedzialności przynosi wymierne korzyści zarówno przedsiębiorstwom jak i różnym grupom interesariuszy.

Pojęcie i istota zaufania

W skrócie zaufanie można uznać za **ukierunkowaną relację między dwoma jednostkami, z których jedna zwana jest ufajacym, a druga powiernikiem** (Grudzewki i in., 2007). Zaufanie do kogoś lub czegoś oznacza, iż druga strona podziela nasze normy i wartości oraz będzie działać z korzyścią dla nas i nie wyrządzi nam krzywdy. Jest ono zatem swoistym prawdopodobieństwem o charakterze subiektywnym i jest stopniowalne (Lewicka-Strzałecka, 2003). Zaufanie jest przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych takich jak psychologia, zarządzanie, marketing, zachowania organizacyjne, public relations



czy systemy informatyczne. Tym samym istnieje ponad 100 definicji zaufania, których przedstawienie tutaj nie jest możliwe. Zestawienie tych definicji można jednak znaleźć w opracowaniu Grudzewskiego i in. (2007, s. 35).

Na zaufanie można spojrzeć z dwóch perspektyw. Z jednej strony wskazuje na człowieka jako na źródło zaufania. Każdy z nas w większym lub mniejszym stopniu cechuje się zdolnością do zawierzenia innym. Drugi punkt widzenia odnosi się do życia społecznego i gospodarczego, gdzie zaufanie kojarzy się z realizacją określonych celów. Tym samym możemy wyróżnić **etyczną i użytecznościową stronę zaufania**. Z etycznego punktu widzenia, jeśli obdarzamy kogoś zaufaniem, to niejako odsłaniaamy się i bierzemy na siebie ryzyko rozczarowania. W ten sposób wyrażamy jednak szacunek wobec drugiej strony. W zamian oczekujemy lojalności i uczciwości. Natomiast aspekt użytecznościowy zaufania wskazuje, iż powodem jego istnienia jest transakcja wymienna mająca na celu maksymalizację zysków. Zaufanie ma być pomocne w realizacji tego celu (Grudzewski i in., 2007; Hardin, 1991).

Różne mogą być także **źródła zaufania**. Jego podstawą może być **znajomość** (*familiarity*) wynikła z powtarzalności pewnych interakcji między stronami, **kalkulacja** (*calculativeness*) będąca subiektywnym oszacowaniem przewagi korzyści nad ewentualnymi kosztami czy wreszcie **wartość** (*values*), tj. wyznawanie przez powiernika normy zwiększającej pozytywne przekonanie o jego uczciwości i dobrej woli (Child, 2002)

Wyróżnia się także zaufanie ogólne i szczegółowe. **Zaufanie ogólne** to nasza ogólna gotowość czy predyspozycja do ufania innym. Jest to przekonanie, że ludzie z reguły są godni zaufania. Chodzi zatem o zaufanie do obcych, którzy mogą być różni od nas samych. Wpływają na nie takie czynniki jak kraj pochodzenia, wychowanie, wiek czy płeć. Jak już wspomniano zaufanie ma w pierwszej kolejności silne korzenie kulturowe. Sztompka (2005, s. 143-144) mówi o **kulturze zaufania**, czyli zaufaniu ogólnym przenikającym całą zbiorowość i traktowanym jako obowiązująca reguła postępowania w danej społeczności. Różnorodność kulturowa determinuje zatem skłonność do zaufania i wskazuje na istnienie kultury zaufania i kultury nieufności. Państwa o wysokim poziomie zaufania takie jak kraje skandynawskie czy Stany Zjednoczone cechuje znaczny uniwersalizm, skłonność do



indywidualizmu oraz koncepcja moralności jako dobrowolnej umowy, która określa reguły postępowania. Obcy są tam obdarzani depozytem zaufania, który mogą utracić w razie rozczarowania oczekiwani ufającego. Tak więc zaufanie jest tu oparte na kalkulacji częściej niż w innych grupach kulturowych (Doney i in., 1998).

Niskim poziomem zaufania charakteryzują się natomiast często **kultury kolektywne**, tzn. takie w których priorytetem jest dobro grupy a nie jednostki. Przywiązanie do własnej grupy towarzyszy bowiem niechęci wobec obcych grup oraz wobec osób, które nie przynależą do tej samej wspólnoty. Zaufanie opiera się tutaj zatem na znajomości członków własnej grupy. W społeczeństwach tych „obcy” nie jest obdarzany żadnym depozytem zaufania i musi najpierw wykazać poprzez odpowiednie zachowanie, iż zasługuje na to, aby mu ufać. Zaufanie jest tu więc nie tylko procesem poznawczym, ale wymaga też silej więzi emocjonalnej do jego powstania (Chen i in., 1998).

Ogólne zaufanie jest także wynikiem wychowania przez rodziców i najbliższe otoczenie. Późniejsze doświadczenia nie mają wpływu na ogólną skłonność do zaufania, poza takimi wyjątkami jak wykształcenie wyższe. Należy przy tym pamiętać, iż zaufanie jest stabilne w czasie oraz między pokoleniami i odzwierciedla pochodzenie danej jednostki (Ulsaner, 2002). Cechujący nas niski bądź wysoki poziom zaufania może jednak ulec zmianie pod wpływem otoczenia, w którym egzystuje jednostka, na przykład przez osiedlenie się w zbiorowości o wyższym poziomie zaufania (Grudzewki i in., 2007). Czas zamieszkania w danej społeczności ma tu zapewne duży wpływ (Alesina i La Ferrara, 2000). Punktem wyjściowym jest jednak uświadomienie sobie jak kultura pochodzenia wpływa na nasz stopień zaufania do innych i w razie potrzeby podejmowanie działań, które mogą wpłynąć na jego podniesienie.

Poza tym badania wykazują, iż młodzi ludzie są z natury mniej ufni (Ulsaner, 2002). Kobiety w Stanach Zjednoczonych i Niemczech ufają mniej niż mężczyźni (Patterson, 1999). Rezydenci małych miast i wiosek są bardziej altruistyczni, szczerzy i skłonni do zaufania (Putman, 2000) Nawet otaczająca nas architektura może kształtować nasze zaufanie. Na nasz stosunek do otoczenia wpływa fakt wychowania się pośród otwartej przestrzeni łąk, lasów i jezior, czy też w otoczeniu domofonów, ukrytych kamer, wysokich parkanów czy krat w oknach (Borowik,



2003). Na poziom zaufania mogą też wpłynąć zasoby kapitałowe. Ludzie o wysokim statusie społecznym oraz wysokich dochodach, traktowani przez innych z szacunkiem, będą bardziej skłonni do zaufania niż ofiary biedy, bezrobocia czy dyskryminacji (Sztompka, 2005). Statystycznie istotna przy wyjaśnieniu skłonności do zaufania (współczynnik korelacji równa się 0,81) jest również liczba lat nauki (Sztudynger, 2003). Neuroekonomiczne badania dowiodły natomiast, iż oksytocyna (neurohormon) jest odpowiedzialna za zaufanie między ludźmi (Kosfeld i in., 2005).

Zaufanie szczegółowe to przekonanie, iż inna jednostka lub grupa społeczna są godne zaufania. Jest to zaufanie do rodziny, przyjaciół, współpracowników czy społeczności wyznaniowej. Oprócz naszej ogólnej predyspozycji do ufania innym, nasz poziom zaufania do danej osoby czy grupy zależy zatem także w dużej mierze od tego, czy spełni ona swoim zachowaniem czy postawą nasze oczekiwania co do zachowania godnego zaufania. Istnieje bardzo wiele badań zajmujących się wymiarami zaufania. We wszystkich tych badaniach najczęściej pojawiające się **charakterystyki zaufania** to:

- uczciwość (*integrity*), czyli działanie w dobrej wierze, mówienie prawdy, dotrzymanie obietnic (Cummingsi Bromiley, 1995);
- życzliwość (*benevolence*), czyli troska i działanie w interesie drugiej strony (Holmes, 1991);
- kompetencje (*competence*), tj. umiejętności i zdolności potrzebne w danej sytuacji (Barber, 1983);
- przewidywalność (*predictability*), tj. konsekwentne działanie, które pozwala przewidywać przyszłe sytuacje (Gabarro, 1978).

Poza omówionym zaufaniem indywidualnym, wyróżnia się także zaufanie związane z funkcjonowaniem organizacji. Mowa jest o zaufaniu w organizacji, do organizacji i między organizacjami (Schwegler, 2008). Aspekt ten ma istotne znaczenie, bowiem dzisiejsze organizacje charakteryzują się coraz wyższym poziomem skomplikowania struktur i procesów. W dalszej części artykułu zostanie wykazane, iż bez zaufania organizacji trudno będzie zdobyć i utrzymać przewagi konkurencyjnej na rynku. Model **zaufania organizacyjnego** opracowali Mayer i in. (1995, 2007, s. 717-720). Według nich zaufanie to oparte jest na umiejętnościach,



uczciwości, życzliwości. W obrębie organizacji wyróżnia się też pięć wymiarów zaufania: wymiar osobowościowy oparty na wspólnych normach i wartościach, wymiar kalkulacyjny, w którym jednostka dokonuje kalkulacji korzyści i kosztów płynących z powstania relacji zaufania, wymiar instytucjonalny, czyli jasność i stabilność otoczenia, wymiar percepcyjny, czyli wzajemne postrzeganie się partnerów oraz wymiar kumulacyjny bazujący na wiedzy posiadanej przez partnerów relacji (Kordel, 2002).

Na podstawie wielu różnych badań dziś już wiemy, że zaufanie przynosi wiele wymiernych **korzyści** społeczeństwom, organizacjom i jednostkom indywidualnym. I tak zaufanie (za: Grudzewki i in., 2007):

- Sprzyja budowaniu sieci współpracy i spójności społecznej;
- Wspiera budowanie kultury obywatelskiej i demokracji;
- Wpływa na wzrost mobilizacji, aktywności i innowacyjności (Sztompka, 2005);
- Motywuje do decyzji (McAllister, 1995);
- Uruchamia twórcze myślenie (Szulczewski, 2003);
- Promuje wymianę informacji (Earley, 1986);
- Zachęca do uczestnictwa w transakcjach (Dasgupta, 1998);
- Redukuje koszty transakcyjne (Handy, 1995);
- Wpływa na koordynację organizacji (Shapiro, 1987)
- Podtrzymuje istnienie rynków;
- Zwiększa zdolność firmy jako zespołu do przetrwania sytuacji kryzysowej.

Steven Covey (2007) wykazuje natomiast, iż zaufanie ma wymiar ekonomiczny. Gotowość zaufania wpływa na szybkość działania, a co za tym idzie na obniżenie kosztów. Mówi on nawet o ukrytym podatku od braku zaufania.

Proces budowania zaufania

Budowanie zaufania to **powolny proces**. Natomiast jego utrata to zazwyczaj kwestia chwil. Zaufanie jest bowiem bardzo wrażliwe na pojedyncze incydenty. Każde negatywne zdarzenie wpływa na obniżenie poziomu zaufania i czyni nas bardziej



wrażliwymi na przyszłe naruszenia. Na poziom zaufania wpływają elementy od nas niezależne takie jak wiek, płeć, kraj i kultura pochodzenia, klasa społeczna czy wcześniejsze doświadczenia. Jednak poprzez pozytywne zachowania możemy wpłynąć na zmianę jego poziomu i na rozpoczęcie budowy pozytywnej spirali zaufania w naszym otoczeniu.

Zaufaniu towarzyszą zazwyczaj pewne **charakterystyczne elementy** takie jak niepewność i ryzyko (w sytuacji całkowitej pewności zaufanie jest zbędne), narażenia na atak lub rozczarowanie (możliwość dużej straty z powodu naruszenia zaufania), stopień przewidywalności, współzależność i współwzajemność czy wreszcie dany kontekst. Ponadto relacja zaufania odnosi się do pewnego określonego zakresu, czyli do danego celu i dziedziny działania. Zaufanie odzwierciedla subiektywne przekonanie w warunkach niepewności, że druga strona zachowa się w oczekiwany przez nas sposób i obrazuje niepewną wiedzę obserwatora o stanie rzeczy.

Zaufanie jest **zjawiskiem dynamicznym**, które zmienia się w trakcie relacji oraz w wyniku akumulacji doświadczeń. Zaufanie rozwija się w czasie od zaufania o najniższym poziomie opartym na **kalkulacji** (*calculus-based trust*), poprzez zaufanie oparte na **wiedzy** (*knowledge-based trust*) do zaufania opartego na **identyfikacji** (*identification-based trust*), które stanowi zaufanie o najwyższym poziomie (Lewicki i Bunkier, 1995). Każdy poziom zaufania charakteryzuje się swoistą dynamiką. W przypadku kalkulacji strony biorą pod uwagę możliwe zyski i straty w danej współpracy, na przykład wpływ na reputację. Na drugim poziomie zaufania zachowania i działania partnera są już bardziej przewidywalne. Proces zaufania będzie tu wspierany przez komunikację i wzajemne starania. I wreszcie najwyższy poziom zaufania opiera się na wzajemnym zrozumieniu i identyfikacji. Partnerzy nie tylko znają swoje życzenia, intencje czy zamiary, ale także identyfikują się z nimi.

Stephen Covey (2008, s. 32-36) wyróżnia natomiast **pięć tzw. „fal zaufania”** obejmujących zaufanie do samego siebie i do innych, zaufanie organizacyjne, do rynków i wreszcie zaufanie społeczne. **Zaufanie do siebie samego** to pierwszy krok w budowaniu zaufania. Jego nieodzownym elementem jest wiarygodność, która pozwala nam na bycie godnym zaufania dla siebie i dla innych. Brak zaufania do siebie wpływa z kolei na naszą podejrzliwość wobec innych. Co sprawia, że ufamy



sobie? W pierwszej kolejności jest to ogólna gotowość do ufania innym, która jak wspomniano często jest uwarunkowana naszą kulturą pochodzenia i środowiskiem, w jakim dorastaliśmy. Poza tym ważna jest suma naszych kompetencji, charakteru i konkretnych działań. Sam charakter, nawet nieskazitelny nie wystarczy do budowania zaufania, jeśli brak nam na przykład odpowiednich umiejętności do wykonania określonego zadania. Z kolei same umiejętności nie wystarczą do stworzenia zaufania, jeśli nasze intencje wobec innych są złe (Covey, 2008).

Następnym krokiem jest budowanie **zaufania w relacjach z innymi**. Według Coveya (2008, s. 34) podstawą jest tutaj konsekwencja działania oparta na otwartości, szacunku, przejrzystości, lojalności oraz dotrzymywaniu obietnic. Trzecia „fala zaufania” to **zaufanie w organizacjach**, które cechuje się wsparciem. Odnosi się ono do tego jak liderzy budują zaufanie w różnych rodzajach organizacji oraz w zespołach. Szczegółowiej na ten temat będzie mowa w dalszej części artykułu. Natomiast **zaufanie na rynku** oparte jest przede wszystkim na reputacji, która wpływa na zachowanie i lojalność konsumentów. Zaś **zaufanie społeczne** to tworzenie wartości dla innych i dla społeczeństwa. Jego podstawową zasadą jest dawanie. Dając zmniejszamy podejrzliwość, cynizm i brak zaufania. Inspirujemy innych do ufania i tworzenia wartości dodatnich. Wysoki poziom zaufania w społeczeństwie przekłada się natomiast na jego dobrobyt.

Jako jednostki indywidualne zawsze mamy wpływ na dwie pierwsze fale zaufania, natomiast nasz wpływ na resztę z nich zależy w dużej mierze od naszej pozycji społecznej. Model ten uświadamia nam jednak jak istotne znaczenie może mieć poziom zaufania indywidualnego na poziom zaufania społecznego, szczególnie w przypadku osób o wpływowej pozycji społecznej. I tak liderzy mają duży wpływ na zaufanie jakim obdarzają ich podwładni. Mogą więc w znacznym stopniu przyczynić się do wzrostu lub spadku poziomu zaufania w zespole, a tym samym w całej organizacji. Pozytywny obraz przedsiębiorstw i przedsiębiorców w społeczeństwie może z kolei wpłynąć na pozytywniejsze nastawienie obywateli wobec biznesu i rynków w ogóle, co w efekcie przekłada się na wzrost poziomu zaufania społecznego.

Można **odzyskać raz utracone zaufanie**? Tak, ale jest to złożony i długotrwały proces. Zawiedzione zaufanie sprawia, iż spada nasz poziom zaufania do danej osoby, grupy czy instytucji i zmniejsza się gotowość do dalszej współpracy.





Wiąże się także zazwyczaj z silnym przeżyciem emocjonalnym, któremu towarzyszą złość, rozczarowanie czy frustracja. W niektórych przypadkach jedno pojedyncze postępowanie może poważnie obniżyć poziom zaufania, w innych jest to raczej suma małych naruszeń, które sprawiają, iż przestajemy komuś ufać. Zależy to od tego, jak dużą szkodę materialną lub niematerialną powiernik wyrządził ufającemu. Tak więc drobne naruszenia mogą wpłynąć na obniżenie poziomu zaufania i większą ostrożność, ale nie na całkowitą jego utratę. Reakcja na naruszenie zaufania zależy w znacznym stopniu od etapu w procesie budowy zaufania, na którym znajdują się ufający i powiernik. I tak na przykład zachowania, które poważnie mogą wpłynąć na obniżenie zaufania opartego na kalkulacji, mogą być postrzegane jako trywialne w przypadku zaufania opartego na identyfikacji.

Zaufanie oparte na kalkulacji jest naruszane zazwyczaj, jeśli ufający straci pewne zyski, których spodziewał się w relacji z powiernikiem. Aby odbudować to zaufanie, należy skoncentrować się w pierwszej kolejności na naprawieniu bezpośrednich konsekwencji naruszenia. Odbudowa zaufania wiąże się tu zatem często z rekompensatą poniesionych strat. Jeśli zaś zawiedzione zaufanie oparte jest na identyfikacji, postępowanie takie wzbudza w ufającym przede wszystkim wątpliwości co do intencji partnera oraz poczucie, iż jednak nie zna go tak dobrze. W przypadku takiego naruszenia aspekt emocjonalny jest ważniejszy niż w zaufaniu opartym na kalkulacji. Dlatego bardzo istotne są tu przeprosiny, wyjaśnienie określonego postępowania oraz obietnica unikania podobnych zachowań w przyszłości.

Metodyka pomiaru zaufania

Idea pomiaru poziomu zaufania może wydawać się zaskakująca czy wręcz niemożliwa do realizacji. Tymczasem istnieją obecnie liczne narzędzia umożliwiające pomiar zaufania jednostek, zespołów pracy, organizacji czy zaufania międzyorganizacyjnego. Pomiaru poziomu zaufania może dokonywać w sposób bezpośredni lub pośredni. **Bezpośrednie pomiary** zaufania oparte są na obserwowaniu zachowania osób badanych. Na tej podstawie badacz może wnieioskować o stopniu zaufania zaobserwowanego w danej sytuacji eksperymentalnej. Jako przykład mogą posłużyć dwie skale behawioralne do





pomiaru oceny zachowań pracowników: *Behaviorally Anchored Rating Scale* i *Behavioral Observation Scale* (Grudzewski, 2007, s. 82).

Pomiar pośredni odbywa się natomiast w oparciu o wybrane wymiary zaufania. Są to wymiary, które mają ogromny wpływ na kształtowanie się zaufania i w zależności od stopnia ich realizacji można wyciągnąć wnioski odnośnie poziomu zaufania. Kluczowym zadaniem jest zatem wybranie jak najbardziej odpowiednich wymiarów do pomiaru zaufania. W części badań zaufanie traktowane jest jako **zmienna jednowymiarowa**. Jest to na przykład komunikacja w organizacjach u Roberts i O'Reilly (1974), wsparcie ze strony przełożonych u Tsui i in. (1997) czy naruszenie kontraktu psychologicznego przez pracodawcę u Robinson i Rosseau (1994).

Inne wyniki badań wskazują natomiast, iż lepsze jest **podejście wielowymiarowe**. Istnieje jednak duża rozbieżność w ilości wymiarów ustalonych w poszczególnych badaniach jako niezbędnych do pomiaru zaufania. I tak na przykład McAllister (1995) wskazuje na dwa wymiary: jeden związany z charakterem poznawczym (ocena umiejętności oraz wiarygodności innej osoby w oparciu o konkretne fakty), a drugi z afektywną postawą. Hoy i Tschannen-Moran (1999, s. 184-208) wyróżniają pięć wymiarów (życzliwość, niezawodność, kompetencje, szczerść i otwartość), a Butler (1991, s. 643-663) aż 11 (dostępność, kompetencje, konsekwencję, dyskrecję, sprawiedliwość, uczciwość, lojalność, szczerść, otwartość, dotrzymywanie obietnic oraz otwartość rozumianą jako przeciwieństwo dogmatyzmu).

W oparciu o te wymiary powstają różnego rodzaju indeksy zaufania, jak na przykład *International Team Trust Indicator* firmy WorldWork⁵ oparty na 10 wymiarach i służący do pomiaru zaufania w międzynarodowych zespołach czy też indeks zaufania Instytutu *Great Place to Work*. Ten ostatni jest ankietą pracowniczą, która mierzy poziom zaufania, dumy i koleżeństwa w miejscu pracy i jest oparty na pięciu wymiarach (wiarygodność, szacunek, uczciwość, duma i koleżeństwo).

Z kolei **pomiar zaufania organizacyjnego** polega na ocenie wiarygodności partnera interakcji. Takim instrumentem jest „*mindshift*” opracowany przez Segil (Bartnicki, Strużyńska, 2001). W metodzie tej wyróżnić można trzy etapy: określenie

⁵ Por. http://www.worldwork.biz/legacy/www/docs2/team_trust.phtml





na krzywej cyklu życia fazy, w której znajdują się uczestnicy kooperacji, przyporządkowanie menadżerów do jednego z sześciu typów osobowości oraz określenie typu projektu współpracy. Tak powstaje trójkąt stanowiący podstawę oceny zaufania organizacyjnego w obrębie danej kooperacji. Często używany jest też *Organizational Trust Inventory* służący pomiarowi zaufania organizacyjnego i oparty na trzech wymiarach (solidność, uczciwość i wiara w stosunku do drugiej strony) (Cummings i Bromiley, 1996).

Zaufanie jest także mierzone poprzez **gry psychologiczne** oparte na inscenizacji standardowych sytuacji w organizacjach, które odzwierciedlają istniejące konflikty interesów. Najbardziej znana gra to „dylemat więźnia”. Gra odzwierciedla sytuację, w której dwóch podejrzanych zostało zatrzymanych przez policję. Policja, nie mając wystarczających dowodów do postawienia zarzutów, rozdziela więźniów i przedstawia każdemu z nich tę samą ofertę: jeśli będzie zeznawać przeciwko drugiemu, a drugi będzie milczeć, to zeznający wyjdzie na wolność, a milczący dostanie dziesięcioletni wyrok. Jeśli obaj będą milczeć, obaj odsiedzą 6 miesięcy za inne przewinienia. Jeśli obaj będą zeznawać, obaj dostaną pięcioletnie wyroki. Każdy z nich musi podjąć decyzję niezależnie i żaden nie dowie się czy drugi milczy czy zeznaje aż do momentu wydania wyroku. Jak powinni postąpić?⁶ W grze najbardziej opłacalne są strategie konfrontacyjne. Jednak wynik optymalny osiąga się przy zastosowaniu strategii kooperacji, jeśli bowiem żadna ze stron by nie zeznawała, wynik byłby najlepszy dla obu graczy. W grze tej przyjmuje się założenie, iż zaufanie interpersonalne jest podstawą kooperacji między uczestnikami (Deutsch, 1960).

Budowanie zaufania między liderem a pracownikiem

Budowanie zaufanie to kluczowa umiejętność efektywnego przywódcy. Zespoły oparte na zaufaniu są bowiem bardziej produktywne, wydajne, innowacyjne i kreatywne. Budowanie zaufania to także jeden z najlepszych sposobów motywowania zespołu. Wysoki poziom zaufania sprawia, iż pracownicy są bardziej gotowi do dzielenia się wiedzą i informacjami oraz do współpracy z przełożonymi i kolegami (Dirks, Ferrin, 2002). Natomiast kiedy członkowie zespołu nie ufają sobie

⁶ Por. Wikipedia “Dylemat więźnia.





wzajemnie, starają się zrobić wszystko, aby uniknąć zranienia. Chowają się za maskami i poświęcają dużą część swego czasu pracy na wymyślanie skomplikowanych sposobów, aby ukryć brak zaufania do kolegów. Energia całego zespołu nie jest wtedy skoncentrowana w stu procentach ani na potrzebach klientów ani na realizacji założeń firmowych, ale na odkrywaniu „prawdziwych intencji” kolegów i przełożonych.

W środowisku zaufania wzrasta z kolei duma pracowników z przynależności do danego przedsiębiorstwa, co przekształca ich w najlepszych ambasadorów oferowanych przez ich pracodawcę produktów czy usług (Cardona i Wilkinson, 2009, 21). W konsekwencji zaufanie pracowników do przełożonych i do firmy to również wzrost zaufania klientów i kontrahentów do przedsiębiorstwa, wzrost atrakcyjności firmy na rynku pracy oraz przyciąganie do firmy nowych pracowników i zatrzymanie tych najlepszych (Simons i McLean, 2002). Firmy takie otrzymują więcej podań o pracę od wykwalifikowanych kandydatów na wolne stanowiska, cechują się niższym poziomem rotacji kadr oraz kosztami absencji chorobowych, jak również większym poziomem zadowolenia i lojalności klientów, osiągają większą wydajność i zyskowność.⁷

Również zgodnie z myślą przewodnią Instytutu *Great Place to Work*⁸ zaufanie między kadrą menedżerską a pracownikami to **niezbędny element wysokiej jakości miejsca pracy**. W organizacjach nacechowanych wysokim zaufaniem, pracownicy chętnie podejmują decyzje i nie obawiają się ryzyka. Istniejący od 1980r. i powstały w Stanach Zjednoczonych Instytut z przedstawicielstwami na całym świecie, w tym także w Polsce, zajmuje się badaniem jakości miejsc pracy. Co roku publikuje w magazynie *Fortune* listę 100 najlepszych miejsc pracy na świecie, w Europie oraz poszczególnych krajach. W Europie w 2010 roku najlepszym pracodawcą jest Microsoft. W Polsce natomiast jest to Grupa IKEA.

Liczne badania wykazują także, iż stworzenie wysokiej **jakości miejsc pracy wpływa również na wyniki finansowe firm**. I tak na przykład przedsiębiorstwa z listy *Fortune* „100 Najlepszych Pracodawców Ameryki” osiągają większe zyski niż ich konkurenci i konsekwentnie plasują się powyżej głównych indeksów giełdowych. Przeprowadzony przez Departament Pracy USA wyczerpujący przegląd ponad 100

⁷ <http://www.greatplacetowork.pl>.

⁸ <http://www.greatplacetowork.pl/>





badania sprawdzających powiązanie między progresywnymi działaniami wobec ludzi a lepszymi, ostatecznymi wynikami finansowymi, projekt badawczy „Praktyki Zarządzania Ludźmi a Sukces Biznesowy” Instytutu *Great Place to Work* oraz ciągle badania najlepszych miejsc pracy prowadzone przez tenże Instytut na całym świecie potwierdzają te wnioski.⁹ Podsumowując można więc stwierdzić, iż zaufanie w miejscu pracy przynosi bardzo wymierne korzyści zarówno samym przedsiębiorstwom jak również ich otoczeniu.

W oparciu o inne dostępne badania można jednak stwierdzić, iż wciąż dalecy jesteśmy od sytuacji, w której atmosfera zaufania będzie standardem w miejscach pracy. Jak już wspomniano na wstępie według raportu *Harvard Business School* mniej niż jeden procent respondentów ma bardzo dobre zdanie o szczerości i standardach etycznych swoich szefów. Ponad połowa pracowników nie ufa swoim zarządom, a jedynie 36 procent wierzy w szczerość i uczciwość swoich przełożonych. Złe relacje z przełożonymi to z kolei najczęstsza przyczyna zmiany miejsca pracy (Covey, 2008)

Jak więc **budować zaufanie w kontekście przywództwa**? W pierwszej kolejności istotna jest ogólna skłonność do zaufania danego lidera i pracownika oraz czynniki organizacyjne takie jak struktura organizacji, praktyki zarządzania zespołami czy kultura organizacyjna w danej firmie. Elementy te decydują o poziomie zaufania między współpracownikami. Poza tym możemy wyróżnić dwie perspektywy stosunku pracownik-lider: jedna z nich oparta jest na relacjach, a druga na charakterze czy też cechach osobowości lidera. Obie te perspektywy są ze sobą ściśle powiązane. Z jednej strony ważne jest więc **jak podwładni spostrzegają charakter przełożonego**. Wykazuje się tutaj na liście cech, które wpływają na wiarygodność lidera. W licznych badaniach przeprowadzonych na temat budowania zaufania przez liderów najczęściej wskazywane są jako niezbędne następujące elementy jego charakteru:

- zdolności, tj. umiejętności, kompetencje i wiedza, niezbędne do wykonania określonego zadania (Mayer i in., 1995; Kee i Konx, 1970, Gabarro, 1978; Butler, 1991);

⁹ <http://www.greatplacetowork.pl/great/rezultaty.php>





- uczciwość rozumiana jako dotrzymanie składanych obietnic, przestrzeganie zasadach etycznych i orientacja na pracę zespołową (Mayer i in., 1995; Gabarro, 1978, Butler, 1991);
- życzliwość, czyli ciągłe branie pod uwagę dobra pracownika (Mayer i in., 1995; Gabarro, 1978; Butler, 1991);
- konsekwencja i przewidywalność, czyli unikanie działań impulsywnych i arbitralnych oraz uzasadnianie podejmowanych decyzji (Gabarro, 1978; Butler, 1991);
- otwartość i szczerść w komunikacji – dzielenie się informacją, komunikowanie pracownikom prawdy niezależnie od tego jak nieprzyjemna jest (Gabarro, 1978; Cardona i Wilkinson, 2009);
- lojalność (Butler, 1991; Cardona i Wilkinson 2009), tj. wsparcie pracownika niezależnie od sytuacji; jest to element niezbędny, aby zaufanie przetrwało w przeciągu dłuższego okresu czasu.

Z kolei **zaufanie oparte na relacjach** koncentruje się na istocie stosunku między liderem a pracownikiem, tj. jak ten ostatni postrzega wspomnianą relację (Grudzewki i in., 2007). Chodzi zatem tutaj nie tyle o cechy charakteru czy osobowość lidera, ale jego sposób zachowania wobec podwładnych (Whitener i in., 1998). Zwraca się więc uwagę na to jak te cechy uwidaczniają się na podstawie konkretnych zachowań lidera wobec członków zespołu. I tak na przykład uczciwość będzie się wyrażać w dotrzymaniu obietnic, a w razie niemożliwości ich dotrzymania na informowaniu zainteresowanych o tym fakcie i o przyczynach zaistniałych zmian. W uczciwym postępowaniu ważne jest też dbanie o zgodność języka ciała ze słowami oraz informowanie o własnych wartościach i zasadach postępowania, jak również jasne formułowanie oczekiwań wobec członków zespołu. Uczciwy lider powinien mieć także na uwadze, iż kultura pochodzenia ma wpływ na nasze postępowanie i styl komunikacji. Wyrażenie: „Postaram się przygotować raport do końca tygodnia” może oznaczać w zależności od kontekstu kulturowego obietnicę, która na pewno zostanie spełniona, ale może też wyrażać jedynie intencję o mniej zobowiązującym charakterze (Oxfam, 2007). Różnice kulturowe mogą zatem odgrywać w budowie zaufania ważną rolę. Jednak badania wykazują, iż niezależnie od kontekstu kulturowego uczciwość, szczerść czy lojalność są niezbędnymi



elementami w procesie budowania zaufania (Cardona i Wilkinson, 2009).

W edycji projektu „Postawy Pracownicze 2010” przeprowadzono analizę, mającą na celu wyłonienie tych aspektów wpływających na zaufanie do kierownictwa firm, które mają szczególne znaczenie dla pracujących Polaków. I tak aspektem o kluczowym znaczeniu dla respondentów jest ograniczanie stresu w pracy. Duże znaczenie mają także: dotrzymywanie obietnic, sprawna koordynacja pracy, docenianie wysiłku i dobrej pracy, równość szans na wyróżnienie i awans oraz konsultowanie decyzji z pracownikami i zainteresowanie ich sugestiami czy pomysłami. Czynnikiem o kluczowym i największym znaczeniu dla respondentów jest dostrzeżenie w nich nie tylko pracowników, ale i ludzi.¹⁰

Lider, który zdoła wzbudzić zaufanie w swoich współpracownikach, będzie w stanie rozpocząć **tworzenie pozytywnej spirali zaufania**. Jego podwładni będą bardziej gotowi mu zaufać. Powierzone im zaufanie pracownicy odwzajemniają zazwyczaj zwiększoną inicjatywą, gotowością pomocy kolegom, lojalnością wobec firmy oraz zaangażowaniem wykraczającym poza wyznaczone obowiązki. Odwzajemnione zaufanie pracownika sprawia z kolei, iż przełożony jeszcze bardziej im ufa, co może być na przykład wyrażone przez powierzenie mu bardziej odpowiedzialnych zadań. Tak powstaje pozytywna spirala zaufania i rodzi się „obywatelstwo organizacyjne”, które wyraża się większym przywiązaniem do firmy. „Pracownicy-obywatele” wykonują swoje zadania z dużym zaangażowaniem, często wykraczającym poza zobowiązania umowne, chętniej współpracują z innymi i są bardziej pomocni. Sprawia to, iż skomplikowane systemy kontrolne stają się zbędne (Cardona i Wilkinson, 2009). Taka pozytywna spirala zaufania może przeniknąć całą organizację przyczyniając się do wzrostu jej konkurencyjności oraz zataczać swoje kręgi także poza jej strukturami.

Przykładem pracodawcy budującego swoje relacje z pracownikami na podstawie zaufania może być **Google**, znajdujący się na czele światowych rankingów najbardziej pożądanых miejsc pracy. W firmie tej szczególną rolę w nawiązywaniu relacji zaufania odgrywa nabór oraz powitanie nowych pracowników. Liderzy i menadżerowie w Google starają się, aby każdy nowy pracownik czuł się kimś wyjątkowym już w momencie podjęcia pracy. I tak powitanie rozpoczyna się od

¹⁰ http://www.najlepszymiejscapraczy2010.pl/dokumentacja/Raport_Postawy_Pracownicze_2010.pdf





jednodniowego wprowadzenia w tajniki funkcjonowania firmy, które obejmuje spotkanie z przedstawicielami różnych departamentów, oprowadzenie po miejscu pracy oraz foldery informacyjne zawierające kupony ze zniżkami, na przykład na umycie samochodu. Na koniec dnia każdy pracownik w towarzystwie mentora udaje się na swoje miejsce pracy, gdzie oczekują go koledzy, baloniki i torebka czekoladek. Mentorzy odgrywają ważną rolę także w dalszym procesie adaptacji do nowego miejsca pracy i towarzyszą swoim podopiecznym aż do momentu, kiedy poczują się zupełnie pewnie w nowej firmie (Lyman, 2007).

Poprzez budowanie zaufania między pracownikiem a pracodawcą realizowany jest jeden z podstawowych postulatów CSR, czyli **zapewnienie wysokiej jakości pracy** (Green Paper, 2001). W dobie trwającego kryzysu gospodarczego postulat stabilności i jakości pracy jeszcze bardziej zyskał na znaczeniu, sprawiając, że nawet dotąd priorytetowe kwestie ekologiczne musiały ustąpić mu miejsca (Iborra-Juan i Peris-Suay, 2010). Z drugiej strony według Alberto Lafuente, dyrektora wydawanego co roku raportu CSR hiszpańskiej fundacji *Fundación Alternativas*, kultura CSR może być także wehikułem budowania zaufania. Zaś polityka zarządzania pracownikami, obok wpływu na środowisko i obsługę klientów, to działania przedsiębiorstwa, które najmocniej ugruntowują budowanie zaufania przez społecznie odpowiedzialny biznes (Iborra-Juan i Peris-Suay, 2010).

Podobnie jak w przypadku budowania zaufania, także w ramach CSR podkreśla się **korzyści wynikające z odpowiedzialnego zarządzania miejscem pracy**. Zalicza się do nich przede wszystkim kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników oraz poza finansowe ich motywowanie (European Framework, 2002). Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym, dbałości o środowisko, wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy widząc, iż część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych problemów społecznych. Stosowanie strategii CSR pozwala także na pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników. Gdy poprawie ulega wizerunek firmy poprzez CSR, rośnie do niej zaufanie wśród pracowników, a to zwiększa również atrakcyjność firmy na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych i zatrzymać najlepszych pracowników.

Postulaty konkretnych działań społecznie odpowiedzialnego biznesu w



kwestiach zatrudnienia to partycypacja pracowników we współzarządzaniu przedsiębiorstwem, zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa pracy, poprawa komunikacji pracownicy – zarząd czy pomoc pracownikom w pogodzeniu pracy, życia rodzinnego i własnego rozwoju intelektualnego (European Framework, 2002). Działania te wpływają z pewnością także na wzrost poziomu zaufania pracowników do swoich przełożonych.

Tak więc podsumowując można stwierdzić, iż zaufanie i CSR w miejscu pracy są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie się uzupełniają. Zaufanie jest podstawą stworzenia wysokiej jakości miejsca pracy, natomiast działania społecznie odpowiedzialne ugruntowują zaufanie w relacjach pracownik-przełożony.

Budowanie zaufania w relacjach przedsiębiorstwo – klient (B2C)

Zaufania jest także decydującym czynnikiem w podejmowaniu decyzji w relacjach przedsiębiorstwo-klient. Zaufanie konsumentom jest szczególnie istotne, bowiem relacja ta cechuje się dużą niesymetrycznością. Przedsiębiorstwo ma bowiem zazwyczaj przewagę informacyjną, finansową i techniczną nad jednostką. Zaufanie konsumentom opiera się zatem na przekonaniu klienta, że firma nie wykorzysta swojej przewagi przeciwko niemu (Lewicka-Strzałecka, 2003). Niezmiernie ważna jest przy tym rola zaufania w handlu elektronicznym, a jego brak to podstawowa przeszkoda w rozwoju handlu internetowego (Culnan i Armstrong, 1999).

Zaufanie konsumentów do firm, ich produktów i usług można rozpatrywać z jednej strony **w skali makro**, rozumianej jako zaufanie do całego sektora. I tak utrata zaufania w przypadku sektora bankowego groziła w skali globalnej gospodarczą katastrofą. Z drugiej strony na kwestię zaufania można spojrzeć również z perspektywy **indywidualnej relacji konsument-firma**. Z badań *Edelman Trust Barometer* wynika, iż zaufanie jest podstawową cechą budującą reputację firmy w oczach konsumentów. Ponad 90 procent konsumentów kupuje produkty i usługi od firm, do których ma zaufanie, 76 procent poleca te firmy znajomym i przyjaciółom, a 55 procent płaci wyższą cenę za produkty i usługi takich firm. Natomiast brak zaufania sprawia, iż 77 procent klientów rezygnuje z zakupu produktów i usług danej firmy i nastawia do nich negatywnie znajomych i



przyjaciół. Tym samym zaufanie konsumentów przekłada się bezpośrednio na sprzedaż i zyski firm.

Z kolei w **obrębie indywidualnej relacji konsument-firma** możemy wyróżnić trzy rodzaje zaufania: wykalkulowane, instytucjonalne oraz osobiste (Williamson, 1996). **Kalkulacja** jest jednym z głównych elementów zaufania konsumenckiego. Takie zaufanie opiera się na informacjach zawartych na etykietach, testach jakości, wynikach badań czy gwarancjach. **Zaufanie instytucjonalne** bazuje na istniejących regulacjach prawnych oraz działalności organizacji konsumenckich. Instytucja marki staje się tutaj gwarantem określonych parametrów. Zaś w przypadku **zaufania osobistego** klient w pełni wierzy danej marce, nie kontroluje jej, a wszelkie niepożądane sytuacje uważa za przypadkowe (Hoyer, Brown, 1990). Zaufanie jest zatem jednym z najważniejszych regulatorów decyzji podejmowanych przez konsumentów na rynku i pełni dwie podstawowe funkcje w wyborach konsumenckich: ograniczanie ryzyka związanego z zakupem oraz przewyższanie złożoności poznawczej (Lewicka-Strzałecka, 2003).

Ogólny klimat gospodarczy, wzrost bezrobocia oraz zwiększająca się presja sprzedaży wpływają na częstsze nadłużycia ze strony firm mających na celu zapewnienie swojego przetrwania i realizację w szybkim czasie wyznaczonych prognoz sprzedażowych. Skutek takich działań jak masowe zwolnienia, agresywne strategie sprzedaży czy manipulacja marketingowa jest jednak zazwyczaj odwrotny od zamierzonego. Praktyki te prowadzą bowiem w efekcie końcowym do obniżenia poziomu zaufania konsumentów, co z kolei wpływa jak wspomniano na spadek sprzedaży.

Czy dbanie o interes finansowy przedsiębiorstwa i równoczesne budowanie zaufania z konsumentami jest możliwe? Jak najbardziej - i to właśnie na obszarze społecznie odpowiedzialnego biznesu istnieje duże pole do działania. Pierwszym krokiem jest tutaj przyjęcie długoterminowej perspektywy działania firmy, która pozwala na uwzględnienie interesu społecznego oraz uznanie tych działań jako inwestycji a nie kosztu. Inwestycja ta jest jak najbardziej opłacalna. Podczas kiedy kapitał społeczny dostępny jest na rynku jako produkt i ma swoją konkretną wartość wyrażoną w pieniądzu, kapitał zaufania jest unikatowy, nie jest przedmiotem handlu i wymaga czasu do ustanowienia. Czyni to zaufanie źródłem



trwałej przewagi konkurencyjnej (Grudzewki i in., 2007).

I tak na przykład w roku 2004 przedsiębiorstwo **Kraft** przeżyło jeden z najtrudniejszych okresów w swojej historii. Spadek sprzedaży zmusił firmę do restrukturyzacji, która trwa do dnia dzisiejszego. Mimo koniecznych zmian firmie udało się jednak wzmocnić pozycję na rynku. W roku 2008 jej zyski wzrosły o prawie 17 procent. Jak to się udało? Zgodnie z hasłem „*We inspire trust*” budowanie zaufania znalazło się na czele zachowań mających na celu realizację strategii wzrostu firmy. Zarząd Kraft zrozumiał, iż działania przemawiają bardziej niż słowa, tak więc przyjął strategię otwartości, szczerości i prostoty w komunikacji oraz zarządzania „głową i sercem” (Cardona i Wilkinson, 2009).

Co wpływa w takim razie na budowanie zaufania konsumentckiego?

Zgodnie z wynikami badań są to następujące czynniki:

- ogólna postawa ufności lub podejrzliwości konsumenta,
- jego wcześniejsze doświadczenia z danym producentem,
- profesjonalizm sprzedawcy,
- relacja emocjonalna konsumenta ze sprzedawcą,
- poziom ochrony prawnej i instytucjonalnej konsumenta,
- perspektywa powtarzalności transakcji (Geyskens i in., 1998) .

Istotna jest także informacja o danym produkcie lub usłudze. Należy mieć jednak na uwadze, iż jak wspomniano poziom zaufania jest także uwarunkowany kulturowo. Na przykład **konsumenci z różnych krajów przykładają inną wagę do osobistych i pozaosobistych źródeł informacji** o danym towarze czy usłudze (Dawar i in. 1996). Do źródeł osobistych zalicza się przykładowo własne doświadczenie, rekomendację bliskich czy sympatię do sprzedawcy, natomiast do pozaosobistych dane statystyczne, badania naukowe czy testy jakości. Konsumenci z krajów cechujących się kulturą indywidualistyczną są bardziej ufni w sensie pewnej ogólnej dyspozycji psychicznej i częściej budują swe zaufanie na czynnikach pozapersonalnych niż konsumenci z krajów o kulturze kolektywistycznej (Jarvenpaa i Tractinsky, 1999).

Jakie **konkretne działania mogą nam pomóc w zwiększeniu poziomu zaufania** konsumentów do danego przedsiębiorstwa? Przykładem może być



transparencja wszelkiego działania i wysyłanie jasnych komunikatów jak w omówionym przypadku firmy Kraft. Pomocne jest także uzyskanie **certyfikatów stowarzyszeń konsumenckich**, jak na przykład Certyfikat SKP zwany certyfikatem „Dobra umowa” wydawanym przez Stowarzyszenia Konsumentów Polskich. Potwierdza on, iż objęty nim wzorec umowy jest zgodny z prawem i interesem konsumentów. Certyfikat „Dobra umowa” określany jest jako innowacyjne narzędzie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz budowania zaufania konsumentów do firmy¹¹. Inicjatywą wspomagającą budowanie zaufania w relacjach z konsumentami jest także **Euro-Label**, czyli europejski znak zaufania handlu elektronicznego dla konsumentów i sprzedawców, będący w Polsce pod patronatem Instytutu Logistyki i Magazynowania.¹² Ponadto badania wykazały, iż w sektorze detalicznym na wzrost zaufania konsumentów do przedsiębiorstw wpływa **szeroka oferta wysokiej jakości produktów należących do własnej marki** (*private labels*) oraz produktów lokalnych (Castaldo, 2009).

Utrzymywanie dobrych relacji z konsumentami to również jeden z głównych postulatów społecznie odpowiedzialnego biznesu. Konsumenti na całym świecie coraz częściej domagają się społecznego zaangażowania firm. Tymczasem w Polsce oczekiwania konsumentów i innych interesariuszy wobec biznesu są wciąż jeszcze niewielkie. Zarówno otoczenie biznesowe jak i nasze społeczeństwo uważają, że najważniejszą odpowiedzialnością biznesu jest przede wszystkim tworzenie miejsc pracy, terminowe płacenie wynagrodzeń oraz podatków. Tak więc oczekiwania społeczne w stosunku do biznesu koncentrują się głównie wokół zwalczania problemu bezrobocia. Z badań BCC, Akademii Rozwoju Filantropii i Forum Związków Zawodowych wynika, że polscy konsumenci w czasach kryzysu za postawę społecznie odpowiedzialną uznają w pierwszym rzędzie poszanowanie praw pracowniczych przez firmy (uważa tak 80 procent respondentów). W dalszej kolejności domagają się oni, aby firmy stosowały motywacyjny system wynagrodzeń (69 procent), inwestowały w kursy i szkolenia dla pracowników, (50 procent) czy miałyby program ochrony zdrowia (39 procent). Wydaje się więc, iż polscy obywatele często nie mają jeszcze świadomości faktu, że firmy mogą i powinny odgrywać także

¹¹ www.skp.pl

¹² www.ilim.poznan.pl





aktywną i pozytywną rolę w społeczeństwie. Tymczasem przedsiębiorstwa dysponują bardzo dużymi zasobami materialnymi i niematerialnymi, a tym samym także ogromnym wpływem na funkcjonowanie społeczeństwa. Stąd postulat społecznie odpowiedzialnego biznesu opartego na zaufaniu, aby przedsiębiorstwa koncentrowały się nie tylko na cenach oraz jakości swoich produktów i usług, ale także na skutkach społecznych i ekologicznych swojej działalności.

Od odpowiedzialnych przedsiębiorstw można oczekiwać, iż będą wytwarzać swoje produkty oraz oferować usługi w sposób wydajny, bezpieczny, etyczny i ekologiczny (Green Paper, 2001). W ramach CSR podkreśla się, iż firmy odnoszą większe zyski, jeśli utrzymują **długotrwałe relacje z klientami** oraz uwzględniają w swej działalności ich **rzeczywiste potrzeby** (Business in the Community, 2009). Przykładem społecznie odpowiedzialnej działalności firm jest realizacja zasady „*design for all*”, czyli umożliwianie jak najszerszego dostępu do oferowanych produktów czy usług dla jak największej grupy odbiorców.

W ramach CSR podkreśla się przy tym dużą rolę **przejrzystości informacji o produktach i usługach** oraz na temat warunków w jakich powstają. Szczególnie znaczenie ma tu transparentna **informacja dotycząca łańcucha dostaw**. Zgodnie z postulatem CSR konsumenci mają prawo wiedzieć, czy dany produkt powstał w warunkach dyskryminacji, z wykorzystaniem pracy dzieci bądź naruszając podstawowe prawa pracownicze. Zapewniając szczerą informację na temat łańcucha dostaw firma nie tylko udowadnia, iż poważnie traktuje swoją społeczną odpowiedzialność, ale także w znacznym stopniu wpływa na zwiększenie do niej zaufania konsumentów oraz innych interesariuszy. Wprowadzenia standardów odpowiedzialnego biznesu w zarządzaniu łańcuchem dostaw przynosi przedsiębiorstwom bardzo wymierne korzyści, takie jak ograniczenie ryzyka reputacyjnego, prawnego i operacyjnego, zwiększenie lojalności dostawców i konsumentów czy optymalizację kosztów.

Przykładem odpowiedzialnego i godnego zaufania zarządzania łańcuchem dostaw oraz informowania o nim jest hiszpańska firma odzieżowa **Mango**. Przedsiębiorstwo udostępnia szczegółowe informacje na temat dostawców i podwykonawców oraz kraju ich pochodzenia i stopnia ryzyka związanego z produkcją w tychże krajach. Poza tym informuje o swoich kodeksach postępowania



czy sposobie przeprowadzania audytu wewnętrznego i zewnętrznego. W roku 2002 firma rozpoczęła dwustronny dialog społeczny z pracownikami, związkami zawodowymi oraz organizacjami pozarządowymi. Zdanie tych grup interesariuszy jest uwzględniane w organizacji i ulepszeniu łańcucha dostaw (Iborra-Juna i Peris-Suay).

Budowanie zaufania w relacjach przedsiębiorstwo – akcjonariusze

Zaufanie jest centralnym czynnikiem zachęcającym do uczestnictwa we wszystkich transakcjach (Dasgput, 1988). Dlatego jego obecność jest niezbędna na rynku kapitałowym. U akcjonariuszy zaufanie przejawia się w przekonaniu o zdolności danego przedsiębiorstwa do osiągania wyników finansowych gwarantujących wzrost cen akcji na rynku wtórnym i otrzymywanie dywidendy. Jednak czynnikiem wpływającym na decyzje inwestorów jest także zaufanie do kierownictwa przedsiębiorstwa, którego akcje kupują. Zarząd obdarzony zaufaniem może realizować planowaną strategię i podejmować decyzje biznesowe bez konieczności każdorazowego zapewniania o ich słuszności. Przedsiębiorstwo, które wypracowało sobie zaufanie interesariuszy, lepiej znosi sytuacje kryzysowe (Żądło, 2009).

Należy przy tym pamiętać, iż inwestorzy opierają swoje decyzje inwestycyjne przede wszystkim na informacji, która według Sochy (2001) stała się nowym rodzajem towaru o ogromnym znaczeniu na rynkach kapitałowych. Wartość papieru wartościowego dla akcjonariuszy zależy więc od ich oceny opartej na wypadkowej informacji, jakie otrzymują od przedsiębiorstwa. Tak więc **komunikacja z rynkiem** odgrywa kluczową rolę w budowaniu zaufania w relacji przedsiębiorstwo-akcjonariusz i musi opierać się na wartościach, które budują zaufanie. Tylko wtedy firma może konkurować o kapitał i maksymalizować swoją wartość (Żądło, 2009).

Firmy, które szukają sposobów na zwiększenie swojej wartości rynkowej, nie mogą więc koncentrować się wyłącznie na obszarze operacyjnym, marginalizując znaczenie komunikacji korporacyjnej i budowania zaufania. Ich komunikacja z rynkiem kapitałowym musi być ukierunkowana na dostarczanie informacji do oceny potencjału tworzenia wartości dla akcjonariuszy, a jednocześnie opierać się na wartościach, które budują zaufanie. **Zaufanie stało się zatem istotnym**



argumentem w walce o kapitał. Wartość spółek w oczach inwestorów odbiega bowiem wyraźnie od wartości księgowej i zależy od różnorodnych czynników. Aktywa niematerialne przedsiębiorstwa mają coraz większy wpływ na to, jak jest ono oceniane przez rynek kapitałowy. Firmy muszą więc przekonać inwestorów o faktycznej wartości spółki, której nie wytłumaczą jedynie sprawozdania finansowe. Są one bowiem niepełne ze względu na brak informacji o istotnych, z punktu widzenia inwestorów, nośnikach wartości (DiPiazza i Ecclesa, 2002).

Wśród najważniejszych czynników kreujących zaufanie akcjonariuszy wymienia się **transparentność**. Odpowiedzią na wzmożone potrzeby rynku dotyczące transparentności może być **trzy poziomowy model przejrzystości**. Firma przekazuje na rynek informacje, które można zaliczyć do trzech zakresów: międzynarodowych standardów rachunkowości, generatorów wartości dla danej branży oraz informacji charakterystycznych dla konkretnego przedsiębiorstwa, takich jak strategia, polityka zarządzania ryzykiem, polityka wynagradzania (DiPiazza i Ecclesa, 2002). Przykładem kompleksowego podejścia do komunikacji ze społecznością inwestorską i innymi interesariuszami jest **model Value Reporting TM**, który ma pomóc w ocenie działalności spółki w kontekście kreowania wartości dla akcjonariuszy w przyszłości. Dostarcza on ogólnych informacji o rynku, strategii wartości, systemach zarządzania czy tak zwanej platformie wartości (sprawozdawczość zewnętrzna na temat wskaźników pozafinansowych i czynników decydujących o wartości przedsiębiorstwa).

Obok przejrzystości istotne znaczenia w kreowaniu zaufania akcjonariuszy ma też **uczciwość**, która w pewnych kontekstach utożsamiana jest z otwartością w przekazywaniu stosownych, wiarygodnych i aktualnych informacji (Nootebom, 2002). Stosowność tych informacji oznacza, że mają one pomóc odbiorcom zmniejszyć ryzyko. Poza tym inwestorom i innym interesariuszom zależy na wiarygodnej informacji o działaniach czy planach. Dlatego komunikacja powinna opierać się na faktach, zjawiskach natury operacyjno-finansowej i głębokiej wiedzy merytorycznej związanej z konkretną branżą. Jej wyróżnikiem ma być wyjaśnianie kontekstu działalności przedsiębiorstwa, podstaw tej działalności czy czynników wpływających na jego wycenę.

Społeczne zaangażowanie biznesu coraz częściej staje się elementem



determinującym decyzje akcjonariuszy o inwestycji w daną firmę. **Wdrażanie strategii CSR sprawia, iż rośnie zaufanie inwestorów do firmy.** Rośnie zatem popyt na produkty inwestycyjne o wysokim wskaźniku etyki lub trwałego rozwoju, tym bardziej, że są one zazwyczaj powiązane z dobrymi efektami finansowymi. Tylko w samych Stanach Zjednoczonych istnieje obecnie około 200 funduszy SRI (*Socially Responsible Investment*)¹³. Z opublikowanego w 2007 roku raportu „Green is Gold” banku inwestycyjnego Goldman Sachs wynika natomiast, że korporacje będące liderami społecznej odpowiedzialności mają lepsze wyniki giełdowe średnio aż o 25 procent.

Z badań przeprowadzonych przez *Taylor Nelson Sofres* na zlecenie CSR Europe wśród menadżerów funduszy inwestycyjnych wynika, iż 86 procent badanych wierzy, że **zarządzanie ryzykiem społecznym i ochrony środowiska będzie przynosiło długofalowe korzyści w ocenie wartości rynkowej firmy.** Natomiast 33 procent badanych oferowało swoim klientom produkty oparte na trwałym rozwoju, a dalszych 15 procent planuje uczynić to w przyszłości.¹⁴ Stąd fundusze inwestycyjne opierają decyzje na informacji z licznych źródeł i indeksów giełdowych, także takich jak na przykład Index trwałego rozwoju według Dow Jonesa (*Dow Jones Sustainability Index*) czy indeks FTSE4good, mierzący w jakim stopniu firmy spełniają standardy CSR. Tendencja ta stanowi doskonały dowód na istnienie pozytywnych powiązań pomiędzy wzorcem zarządzania opartym na trwałym rozwoju a ceną akcji.

Budowanie zaufanie w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami (B2B)

Brak zaufania między partnerami w biznesie może być bardzo kosztowny. Stephen Covey (2008, s. 13-19) podkreśla, iż **zaufanie ma wymiar ekonomiczny.** Według niego istnieje nawet swego rodzaju ukryty podatek od braku zaufania. Wzrost poziomu zaufania wpływa na szybkość działania, to z kolei przekłada się na spadek kosztów. Gdy nie ma zaufania, koszty prowadzenia działalności gospodarczej rosną o około 50 procent (Ryan, 1996). Zaufanie jest niczym smar ułatwiający transakcje ekonomiczne poprzez zmniejszenie stopnia złożoności

¹³ http://www.iisd.org/business/banking/sus_investment.aspx.

¹⁴ Tamże.





aktualnego świata gospodarczego (Powell, 1990). W relacjach między dostawcami i odbiorcami zaufanie pozwala zminimalizować ryzyko zachowań oportunistycznych (Grudzewki i in., 2007).

Relacje między przedsiębiorcami charakteryzują się **dużym stopniem złożoności**. Procesy zachodzące między tymi podmiotami stanowią pewien element ich łańcuchów wartości, w szczególności łańcucha dostaw. W każdym podmiocie w takie procesy zaangażowanych jest bardzo wiele osób. Często konieczne jest uzyskanie zgodny wyższego szczebla na wykonanie określonych czynności czy podjęcie pewnych decyzji (Grudzewki i in., 2007). Dlatego rola zaufania jest nieoceniona w tych relacjach.

W 1997 roku na przykładzie przemysłu motoryzacyjnego w Stanach Zjednoczonych, Japonii i Korei opracowano model zaufania w relacjach B2B. W badaniach wykazano, iż **długość współpracy** między dostawcą a producentem ma bardzo pozytywny wpływ na proces budowania zaufania. Ważna jest także **ciągłość komunikacji i współpracy**. Na jakość relacji wpływa także **ilość komunikacji bezpośredniej**, tj. „twarzą w twarz”. W Korei i Japonii **pomoc dla dostawcy** także wpływa pozytywnie na poziom zaufania, w Stanach Zjednoczonych nie ma ona natomiast dużego znaczenia (Dyer y Chu, 1997). Należy zatem pamiętać, iż fenomen zaufania oraz sposób, w jaki ufamy innym jest często zjawiskiem kulturowym. W niektórych krajach takich jak Stany Zjednoczone czy Europa Północna i Zachodnia zaufanie jest wynikiem współpracy między partnerami, w innych jest natomiast warunkiem wyjściowym niezbędnym do jej nawiązania.

W jaki sposób zdobywać zatem zaufanie między przedsiębiorcami? Do ważnych elementów, które kształtują relacje firm z ich dostawcami, należą między innymi takie aspekty jak uczciwe warunki kontraktów, terminowe płacenie należności, nie wykorzystywanie przewagi ekonomicznej do negocjowania nieadekwatnych cen i warunków umów, zapobieganie korupcji czy uwzględnienie ryzyka jakie niesie ze sobą zerwanie z nim kontraktu, szczególnie kiedy obroty dostawcy w handlu z firmą są znaczące. Przykładem takiego działania w relacjach z dostawcami jest hiszpańska sieć supermarketów **Mercadona**, której slogan firmowy brzmi „Supermarkety zaufania”. Firma ta utrzymuje bardzo bliskie stosunki zarówno z dostawcami jak i dostawcami swoich dostawców w celu zapewnienia jak



najwyższej jakości oferowanych produktów i wykrycia niewydajności w produkcji (Castaldo, 2009). Przykładem praktyk budujących zaufanie jest także telefon zaufania dla partnerów biznesowych uruchomiony przez firmę **ABB**.

Pomocne w budowaniu są także tutaj różne **systemy ochrony i certyfikacji**, które pozwalają na sprawdzenie zgodności stron internetowych z kodeksami postępowania. Choć posiadanie certyfikacji zazwyczaj jest dobrowolne, ma ono znaczący wpływ na budowanie zaufania na rynkach B2B.

Relacjami między przedsiębiorstwami zajmują się także propagatorzy społecznie odpowiedzialnego biznesu (Green Paper, 2001). Również w kontekście B2B jednym z najważniejszych postulatów CSR jest **monitorowanie aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w łańcuchu dostaw**. Społecznie odpowiedzialne firmy opracowują i komunikują kryteria współpracy z dostawcami w formie odpowiednich dokumentów, kodeksów, kryteriów przetargowych, pamiętając przy tym o ustaleniu adekwatnych wymogów ekonomicznych, społecznych, środowiskowych. Poza tym prowadzą audyt u dostawców, a w razie wykrycia nieprawidłowości przygotowują plan naprawczy, edukują dostawców w kwestiach związanych ze zrównoważonym rozwojem czy wprowadzają standardy i normy jakości, środowiskowe czy związane z CSR.

Innym przykładem działania w obrębie CSR, które znacząco może podnieść także zaufanie, jest **stosowanie programów mentoringu między przedsiębiorstwami**. W ramach mentoringu duże korporacje wspierają nowo powstałe lub małe i średnie firmy lokalne w ich działalności. Szczególnym przykładem mentoringu jest **Corporate Venturing**, w ramach którego duże przedsiębiorstwa nabywają udziały mniejszościowe w nowych innowacyjnych firmach, ułatwiając im tym samym rozpoczęcie działalności (Green Paper, 2001). Przykładem może być tutaj program *Nokia Ventures Organizations*, którego celem jest promocja innowacji i który zawiera imponujące portfolio narzędzi wspierających *Corporate Venturing*. Jednym z nich jest *Nokia Venture Partners*, czyli niezależny fundusz inwestycyjny o zasięgu globalnym, który zarządza kapitałem w wysokości 650 million dolarów. Fundusz inwestuje wyłącznie w nowo powstające firmy z branży technologicznej i telekomunikacyjnej. Nokia jest głównym inwestorem w funduszu.



Budowanie zaufania w relacjach wirtualnych

W dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej organizacje wirtualne są coraz powszechniejszą formą działania. Rośnie także **wielkość obrotu w handlu elektronicznym**. Według różnych źródeł elektroniczny rynek B2B wzrósł od roku 2000 z kwoty 278-433 mld dolarów aż do 4320-8530 mld w roku 2005 (Grudzewki i in., 2007). Coraz większa liczba pracowników pracuje w zespołach wirtualnych. Organizacja wirtualna jest przy tym czasową siecią niezależnych podmiotów (dostawców, klientów, konkurentów) połączonych za pomocą technologii informacyjno-komunikacyjnej celem dzielenia się umiejętnościami, kosztami oraz rynkami (Byrne i in. 1993). Współpraca zazwyczaj kończy się, gdy cel zostanie osiągnięty. Natomiast sieć ta opiera się na zaufaniu, a nie na hierarchicznych strukturach organizacyjnych. Wpływ na funkcjonowanie tych organizacji ma zatem brak lub bardzo ograniczona liczba bezpośrednich interakcji, wyzwania technologiczne, rozproszenie geograficzne, różnorodność kulturowa czy też zastąpienie hierarchii i kontroli przez współzależność i koordynację.

Zaufanie określane jest zatem jako **największe wyzwanie związane z rozwojem organizacji wirtualnych** (Hsiao, 2003). Równocześnie przynosi ono organizacjom także wymierne korzyści takie jak zwiększenie wydajności współpracy, obniżenie kosztów monitoringu i koordynacji czy większej kreatywności. Ufający sobie partnerzy są w stanie współpracować w warunkach ograniczonej informacji. Zgodnie z wynikami badań w sektorze IT, zaufanie jest najważniejszym czynnikiem mającym wpływ na decyzje odnośnie wyboru partnera do potencjalnej współpracy wirtualnej. Obok podejścia procesowego stanowi ono zatem najistotniejszy jej element (Grudzewski i in., 2007).

Niektórzy uczeni przyjmowali, iż kontakt fizyczny jest niezbędny w procesie budowania zaufania. Tym samym wykluczano możliwość kreowania zaufania w relacjach wirtualnych (Handy, 1995). W innych badaniach wykazano jednak, iż możemy sobie zaufać także w świecie wirtualnym (Jarvenpaa i Leidner, 1999). Zaufanie wirtualne przybiera często formę tzw. **szybkiego zaufania** (*swift trust*), tj. zaufania bezosobowego opartego na natychmiastowym działaniu (Meyerson i in., 1996). W relacjach wirtualnych jesteśmy często zmuszeni do współpracy i szybkiego podejmowania decyzji, dysponując małą ilością informacji o danej osobie, zespole



czy organizacji. Czasem nie ma też możliwości zbudowania trwałych relacji z drugą stroną. Szybkie zaufanie pozwala nam na skuteczne działanie w sytuacji niepewności i ryzyka, typowego dla organizacji wirtualnych. Jako podstawę budowania szybkiego zaufania w zespołach wirtualnych wymienia się kompetencje, otwarte przekazywanie informacji, uczciwość oraz wzajemność (Oxfam, 2007).

Jak możemy zatem budować zaufanie w relacjach wirtualnych? Na poziomie technologicznym chodzi o zapewnienie odpowiednich mechanizmów i *software* do współpracy. Na poziomie mediów wpływa na zaufanie ich funkcjonalność oraz możliwości systemu używanego w komunikacji. Celem jest przede wszystkim **zapewnienie bezpieczeństwa informacji**. Na poziomie społecznym chodzi natomiast o zachowanie pewnych norm postępowania takich jak nie wysyłanie obraźliwych wiadomości czy nie ignorowanie próśb (Ishaya i Macaulay, 1999).

W celu zapewnienia bezpieczeństwa dużą rolę odgrywają zatem **systemy ochrony i certyfikacji**. W handlu elektronicznym przykładem może być **TRUSTe**¹⁵ założony przez *Electronic Frontier Foundation and CommerceNet* i mający na celu zapewnienie przede wszystkim prywatności. Jako przykład może posłużyć też **BBB Reliability Seal & BBB Privacy Seal**¹⁶, który zapewnia odpowiedni poziom jakości, prywatności oraz zawartość stron zgodną z zasadami etycznymi. Inne inicjatywy to *Chambertust* i *Chambersign*. **Chambertrust**¹⁷ jest prowadzone przez *World Chambers Federation*, która stanowi wyspecjalizowany oddział Międzynarodowa Izba Handlowa. *Chambertrust* sprawdza między innymi czy dana organizacja istnieje, prowadzi zadeklarowaną działalność i sprzedaje produkty zgodnie z opisami w ofercie. **Chambersign**¹⁸ powstało zaś z inicjatywy Izb Europejskich i zajmuje się badaniem działania podpisów elektronicznych w Europie (Grudzewski, 2007).

Relacje wirtualne stanowią również duże pole działania dla społecznie odpowiedzialnego biznesu. Z jednej strony służą one propagowaniu idei CSR. I tak w roku 2009 odbywa się wirtualna konferencja poświęcona CSR.¹⁹ Natomiast z drugiej strony działania firm niezgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności

¹⁵ www.truste.org

¹⁶ www.bbbonline.org

¹⁷ www.chambertrust.org

¹⁸ www.chambersign.com

¹⁹ <http://www.communitelligence.com/content/ahpg.cfm?spgid=377&full=1>





biznesu szybko mogą spotkać się z krytyką Internautów oraz z działaniami wymierzonymi przeciwko nieodpowiedzialnym praktykom. Społeczności wirtualne posiadają również ogromny potencjał tworzenia i wypracowywania kreatywnych rozwiązań w kontekście CSR. Mogą zatem stanowić cenne źródło inspiracji w rozwoju odpowiedzialnego biznesu. Tak się dzieje w przypadku projektu *Pepsi Refresh Project*. Członkowie społeczności wirtualnej, powstałej z inicjatywy firmy PepsiCo mogą zgłaszać swoje pomysły na projekty zaangażowania społecznego w ich lokalnych społecznościach na terenie Stanów Zjednoczonych. Tym samym zaangażowanie społeczne tej firmy ma swój odzew także w relacjach wirtualnych.

Wpływ komunikacji na zaufanie

Wbrew opiniom, że albo się ufa albo nie, w artykule tym wykazano, iż poprzez świadome działania możemy podnieść poziom zaufania w naszych relacjach biznesowych. Komunikacja może być przy tym traktowana jako podstawowy wymiar niezbędny do budowania zaufania (Roberts, O'Reilly, 1974). W artykule tym przedstawiono jak istotną rolę odgrywa proces komunikacji w budowaniu zaufania w relacjach z różnymi grupami interesariuszy. To właśnie **komunikacja jest głównym prekursorem zaufania**, bo polega ona na mniej lub bardziej formalnej wymianie istotnych informacji (Morgan i Hunt, 1994). Jak zatem wspomniano wielokrotnie generatorem wysokiego zaufania jest komunikacja charakteryzująca się odpowiednią częstotliwością i jakością. Dynamika zaufania pokazuje bowiem, iż maleje ono w funkcji czasu na skutek braku interakcji odświeżających wiedzę partnerów jako wynik ogólnej tendencji zapominania (Grudzewski i in., 2007).

Dla budowania zaufania poprzez komunikację istotne jest zatem **zastosowanie odpowiedniej strategii**, która uwzględnia takie elementy jak częstotliwość, czas trwania, treść, kanał przekazu i kierunek. Liczne badania wykazały, iż bezpośrednia rozmowa tworzy najwyższy klimat zaufania. Następnie preferowane są wideokonferencje, rozmowa audio oraz tekst. Komunikacja z użyciem urządzeń technologicznych spowalnia bowiem proces budowy zaufania, co jest widoczne głównie w komunikacji za pośrednictwem e-maila (Grudzewski i in., 2007). Jest to przede wszystkim wynikiem braku komunikacji niewerbalnej oraz zwiększonej czułości na wszelkie naruszenia. Czyni to komunikację za pomocą



mediów bardziej wrażliwą niż w przypadku rozmów bezpośrednich.

Atrybutami przekazywanych informacji powinny zaś być: **adekwatność, aktualność i wiarygodność** (Maltz, 2000). Wśród czynników tworzących kulturę wysokiego zaufania wyróżnia się uczciwą i autentyczną komunikację. Jest ona elementem krytycznym w budowaniu kapitału zaufania (Bibb i Kourdi, 2004). Otwartość w komunikacji, obok przewidywalności i wiarygodności, to element, który jednocześnie charakteryzuje zaufanie.

Jaki **styl komunikacji** wpływa zatem na budowanie i utrzymywanie zaufania? Charakteryzuje się on z pewnością następującymi elementami: stosowaniem wypowiedzi odnoszących się do tu i teraz oraz do siebie samego, prośbą o feedback i pomoc czy rezygnacją z kontroli (Petermann, 1996). W budowaniu zaufania jest również pomocne dzielenie się poufną informacją, komunikowanie przyszłych planów dotyczących partnera, otwarte i bezzwłoczne przekazywanie informacji oraz opinii czy ujawnianie pozytywnych oraz negatywnych aspektów związanych ze współpracą (Grudzewki i in., 2007). Z drugiej zaś strony należy pamiętać, iż ważne jest także unikanie działań, które niszczą zaufanie. Przykładem takich zachowań może być używanie żargonu niezrozumiałego dla partnera oraz negatywnych sformułowań, jak również atakowanie osób lub organizacji a nie faktów, spekulacje o najgorszych możliwych przypadkach czy obiecywanie rzeczy niemożliwych do spełnienia (Covello, 1992).

Jarvenpaa i Leidner (1999, s. 791-815) badali natomiast **powiązania między komunikacją i zaufaniem w zespołach wirtualnych**. Wykazali oni, iż pewien styl komunikacji zdecydowanie wpływa na poprawienie funkcjonowania tych zespołów. I tak członkowie badanych zespołów o wysokim stopniu zaufania byli zdecydowanie bardziej skoncentrowani na realizacji powierzonego im zadania, jednak ich przekazy zawierały także informacje nie związane z wykonywaną pracą, a odnoszące się na przykład do hobby, rodziny czy wypadów weekendowych. Poza tym przekazy wzbudzające zaufanie były entuzjastyczne, optymistyczne i proaktywne. Członkowie zespołów opartych na zaufaniu nie krytykowali innych oraz często sami wysuwali konkretne propozycje związane z zadaniem realizowanym przez zespół, zamiast domagać się rozwiązań od innych.



Podsumowanie

Brak zaufania w biznesie to brak odpowiedzialności społecznej. Niski poziom zaufania niszczy miejsca pracy, obniża wyniki sprzedaży, pogarsza funkcjonowanie przedsiębiorstw i w efekcie wpływa negatywnie na funkcjonowanie rynku i całego społeczeństwa. W artykule tym wykazano, iż budowanie zaufania ma pozytywny wpływ na relacje przedsiębiorstwa ze wszystkimi grupami interesariuszy i tym samym stanowi podstawę jego długofalowego rozwoju. Tym samym budowanie zaufania stanowi także punkt wyjściowy w realizacji działań społecznie odpowiedzialnego biznesu. Przez postulat CSR podejmuje się bowiem próbę połączenia etyki zarządzania i konkurencyjności w celu stworzenia społeczeństwa opartego na dobrobycie i trwałym rozwoju. Z drugiej zaś strony społecznie odpowiedzialny biznes przyczynia się do wzrostu zaufania do przedsiębiorstw.

W istocie zaufanie i CSR łączy wiele wspólnych cech. Obie koncepcje realizowane są na zasadzie dobrowolności w celu wdrażania pewnych wartości takich jak uczciwość, szczerowość czy transparentność. Pozwalają więc z jednej strony na tworzenie firm opartych na głębszych wartościach, z drugiej zaś strony przynoszą im jednak również bardzo wymierne korzyści. Poza tym zarówno CSR jak i zaufanie wpływają pozytywnie na tworzenie kapitału społecznego oraz na usprawnienie dialogu i lepsze porozumienie w społeczeństwie. Tym samym budowanie zaufania i propagowanie społecznie odpowiedzialnego biznesu powinny sobie towarzyszyć jako sprzymierzeńcy dążący do tego samego celu.

Bibliografia

Alesina A., La Ferrara, E., 2000. *The Determinants of Trust*. National Bureau of Economic Research, Cambridge, Working Paper 7621.

Argandoña, A., 2009. *Responsabilidad social y confianza*. IESE Business School.
http://www.iese.edu/es/files/2009-03.%20Responsabilidad%20social%20y%20confianza_tcm5-35643.pdf
(październik 2010).

Arrow, K., 1974. *The Limits of Organization*. New York.





- Bachmann, R., Zaheer, A., 2006. *Handbook of trust research*. Cheltenham.
- Barber, B., 1983. *The logic and limits of trust*. New Brunswick.
- Basu, K., Palazzo, G. 2008. Corporate social responsibility: a process model of sensemaking. *The Academy of Management review*, vol. 33 (1): 122-136.
- Bibb, S, Kourdi, J., 2004. *Trust matters: For Organizational and Personal Success*. Palgrave Macmillan.
- Borowik R., Borowik, B., 2003. Kapitał społeczno-kulturowy – rola zaufania jako czynnika wzmacniającego efektywność polityczną, gospodarczą i cywilizacyjną. *Prakseologia*, nr 143, 161-178.
- Boss, R.W., 1978. Trust and managerial problem solving revisited. *Group and Organisation Studies*, 3, 331-342.
- Bratnicki, M., Strużyna, J. (red.), 2001. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Wydawnictwo AE, Katowice.
- Business in the Community 2009. *How to: manage your supply chains responsibly*. http://www.bitc.org.uk/resources/publications/how_to_manage_your.html
(październik 2010)
- Butler, J.K., 1983. Reciprocity of trust between professionals and their secretaries, *Psychological Reports*, 53, 411-416.
- Butler, J.K. Jr., 1991. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evaluation of conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Butler, J.K., Cantrell, R.S., 1984. A behavioural decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates, *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Byrne, John A., 1993. The Virtual Corporation: the Company of the Future will be the Ultimate in Adaptability. *Business Week*, Feb. 8, 98-102.
- Cardona, P., Wilkinson, H., 2009. Building the Virtuous Circle of Trust. *IESE Insight*, issue 3.
- Castaldo, S., 2009. Purchase Precedes Trust in Retailer. *IESE Insight*, issue 3, 28-



35, 20-27.

Cavello, V., 1992. Risk Communication. *Trust and Credibility, Health and Environment Digest*, vol. 6, nr 1.

Chen, Ch.C, Chen, X-P., Meindl, J.R., 1998. How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, 23, 285-304.

Child, J., 2002. Trust and international strategic alliances: The case of Sino-Foreign Join Ventures (w:) Lane, Ch., Bachmann, R. (red.). *Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications*. Oxford, University Press, 241-272.

Cook, J. & Wall, T., 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-933.

Cortina, A., 2008. *Lo justo como núcleo de las ciencias morales y políticas. Una versión cordial de la ética del discurso*. Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Madrid.

Covey, M. R., 2006. *The Speed of Trust*. New York.

Culnan, M. J., & Armstrong, P. K., 1999. Information privacy concerns, procedural fairness and impersonal trust: An empirical investigation, *Organization Science*, 10, 104-115

Cummings, L.L., Bromiley, P., 1996. The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation (w:) R.M. Kramer, T.R. Tyler (red.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks.

Dasgupta, P., 1988. *Making and Breaking Cooperative Relations*. Basil Blackwell, New York.

Dawar, N., Parker, P., Price, L.J., 1996. A Cross-Cultural Study of Interpersonal Information Exchange. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 (3), 497-516.

Deutsch, M., 1958. Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2 (4), 265-279.





- Deutsch, M., 1960. The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13, 123-140.
- Deutsch, M., 1962. Cooperation and trust: Some theoretical notes (w:) M.R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposiums on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- DiPiazza, S.A., Eccles, R.G., 2002. *Building Public Trust*. John Wiley & Sons Inc., New York.
- Doney, P., Cannon, J.P., Mullen, M.R., 1998. Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 601-620.
- Driscoll, J.W., 1978. Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21, 44-56.
- Dyer J., Chu, W., 1997. *The Determinants of Inter-Firm Trust in Supplierautomaker Relationships in the U.S., Japan and Korea*.
- <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1440/146a.pdf?sequence=2>
(październik 2010)
- Early, P.C., 1986. Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: an examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, 12 (4), 457-473.
- Eccles, R.G., Herz, R.H., Keegan, E.M., Phillips, D.M.H., 2001. *The Value Reporting Revolution*. John Wiley & Sons Inc., New York.
- European Framework. Corporate Social Responsibility & Socially Responsible Investing, 2002. Chaired by Sir Brian Inwin, Federal Trust for Education and Research, London.
- Fukuyama, F., 1995. *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York.
- Gabarro, J.J., 1978. The development of trust, influence, and expectation. (w:) A.G. Athos, J.J. Gabarro (red.). *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*, 290-303, Englewood Cliffs.



- Gambetta, D. (red.) (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations*, New York.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.B., Scheer, L.K., Kumar., N., 1998. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13 (4), 303-317.
- Gibb, J.R., 1978. *Trust: A new view of personal and organizational development*. The Guild of Tutors Press, Los Angeles.
- Green Paper: *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. COM(2001) 366 final.
- http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf
(październik 2010)
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M., 2007. *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Warszawa.
- Handy, C., 1995. Trust and virtual organization. *Harvard Business Review*, 73, (3) , 40-50.
- Halpern, D., 2005. *Trust in business and trust between citizens*. Prime Minister's Strategy Unit.
- Hardin, R., 1991. Trusting persons, trusting institutions (w:) Zeckhauser, R.J. (red.). *Strategy and Choice*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Harisalo, R., Miettinen, E., 1997. *Trust capital: The third force of entrepreneurship*. Tampere University, Department of Administrative Science.
- Holmes, J.G., 1991. Trust and the Appraisal Process in Close Relationship (in:) Jones, W.H., Perlman, D. (red.). *Advances in Personal Relationships*, Vol. 2, Jessica Kingsley, London, 57-104.
- Hoy, W. K., Tschannen-Moran, M., 1999. Five facets of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.
- Hoyer, W.D., Brown, S.P., 1990. Effects of Brand Awareness on Choice for a





- Common, Repeat-purchase Product. *Journal of Consumer Research*, 17, 822-829.
- Hsiao, R., 2003. Technology fears: distrust and cultural persistence in electronic marketplace adoption. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 12, 169-199.
- Huff, L. & Kelly, L., 1999. *Trust Formations in collectivist and individualist societies*. www.marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/huff.htm.
(październik 2010)
- Hurley, R. F., 2006. The decision to trust. *Harvard Business Review*, September.
- Iborra-Juan, M., Peris-Suay, A, 2010. Reconstruyendo la confianza en las empresas mediante la responsabilidad social corporativa: Una ilustración en las cadenas de suministros del sector textil. *GCG Georgetown University – Universalia*, Vol. 4 Num. 1, ISSN: 1988-7116.
- Ishaya, T., Macaulay, L., 1999. The Role of Trust in Virtual Teams. *Organizational Virtualness and Electronic Commerce*, vol. 1, nr, 1, 140-157.
- Jarvenpaa, S.L., Leidner, D. E., 1999. Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, Vol. 10, No. 6, pp. 791-815.
- Jarvenpaa, S.L., Tractinsky, N., 1999. Consumer Trust in an Internet Store: A Cross-Cultural Validation, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 5 (2).
- Kee, H.W., Knox, R.E., 1970, Conceptual and methodological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict Resolution*, 14, 357-366.
- Knack, S., Keefer, P., 1997. Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *Quarterly Journal of Economics*, 112 (4), 1251-1288.
- Kordel, P., 2002. Zaufanie a process tworzenia strategii przedsiębiorstwa. *Organizacja i Kierowanie*, nr 2 (108, 77-89.)
- Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P.J., Fischbacher, U., Fehr, E., 2005. Oxytocin increases trust in humans. *Nature neuroscience*, vol. 435/2, 673-676.
- Lewicki, R.J., Bunker, B.B., 1995. Trust in relationships: A model of trust development and decline (w:) B.B. Bunker, J.Z. Rubin (red.) *Conflict*,





cooperation, and justice, San Francisco.

Lewicki, R.J, Bunker, B.B., 1996. Developing and Maintaining Trust in Work Relations (w:) R. M. Kramer, T.R. Tyler. *Trust in Organisations: Frontier of Theory and Research*. New Dehli.

Lewicka-Strzałecka, A., 2003. Zaufanie w relacji konsument-biznes. *Prakseologia* 2003 nr 143, 195-207.

Lipset, S.M., Scheider W., 1983. *The confidence gap: Business, labor and government in the public mind*. The Free Press, New York.

Luhmann, N., 1973. *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart.

Lyman, A., 2007. *Building Trust by Welcoming Employees*. Great Place to Work Institute.

http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/building_trust_-_welcoming_employees.pdf

(październik 2010)

Maltz, E., 2000. Is all Communication Created Equal? An Investigation into the Effects of Communication Mode on Perceived Information Quality. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17, 110-127.

Meyerson, D. Weick, K.E. Kramer, R.M., 1996. Swift trust and temporary groups (w:) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. R.M. Kramer and T.R. Tyler, Editors., Thousand Oaks, 166-195.

Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994. The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58, 1994, s. 25.

Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D., 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

McAllister, D.J., 1995. Affect- and cognition-based as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.

McKnight, D. H., Cummings, L.L., Chervany, N. L., 1998. Initial trust formation in new organizational relationship. *Academy of Management Review*, 23 (3), 473-490.





- McKnight, D.H., Chervany, N.L., Norman, L., 2006. Reflections on an initial trust-building model (w:) R. Bachmann, A. Zaheer (Eds.). *Handbook of trust research*. Cheltenham.
- Misztal, B., 1996. *Trust in Modern Societies*. Polity Press, Cambridge.
- Nooteboom, B., 2002. *Trust: forms, foundations, functions and figures*. Edward Elgar, Northampton.
- Oxfam, 2007. *Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response*. http://publications.oxfam.org.uk/oxfam/add_info_041.asp
(październik 2010)
- Patterson, O., 1999. Liberty against democratic state: on historical and contemporary sources of American distrust (in:) M.E. Warren. *Democracy and Trust*. Cambridge University Press.
- Petermann, F., 1996. *Psychologie des Vertrauens*. Göttingen.
- Powell, W., 1990. Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organizations. *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 12, 295-336
- Putnam, R., 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon Schuster, New York.
- Putnam, R., 1995. Turning in, turning out: the strange disappearance of social capital in America. *Political Science and Politics*, grudzień, 664-683.
- Putnam, R., Leonardi, R., Nanetti, R.Y., 1993. *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton.
- Roberts, K.h., O'Reilly, C.A., 1974. Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59, 321-326.
- Rotter, J.B., 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rotter, J.B. (1971), Generalized expectations for interpersonal trust, *American Psychologist*, 35, 1-7.
- Ryan, T., Chad, J., 2004. *Using Investor Relations to Maximize Equity Valuation*. John Wiley & Sons, Inc. 2004, s. 5.





- Shapiro, S.P., 1987. The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93(3), 623-658.
- Schweer, M., (red.), 1997. *Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde*. Opladen, Wiesbaden.
- Schweer, M. (red.), 1997. *Vertrauen und soziales Handeln. Facetten eines alltäglichen Phänomens*. Neuwied, Kriftel, Berlin.
- Schweer, M., Thies, B., 1998. *Vertrauen*, Landau.
- Schweer, M., Thies, B., 2003. *Vertrauen als Organisationsprinzip*. Bern.
- Schwegler, Ulrike, 2008. *Vertrauen zwischen Fremden. Die Genese von Vertrauen am Beispiel deutsch-indonesischer Kooperationen*. SIETAR Deutschland.
- Simons T., McLean, Parks J., 2001. *Empty words: The impact of perceived managerial integrity on employees, costumers and profits*. Working Paper.
- Socha, J., 2001. *Rynek - giełda – inwestycje*. Olympus, Warszawa.
- Sztaudynger, J., 2003. Zaufanie i kapitał społeczny a wzrost gospodarczy. Wyniki badań ekonometrycznych. *Prakseologia*, nr 143, 231-245.
- Sztomka P., 2007. *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków.
- Szulczewski G., 2003. Zaufanie z perspektywy praktyczno-transcendentalnej koncepcji porozumienia, *Prakseologia*, nr 143, 141-151.
- Tsui A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., Tripoli, A.M., 1997. Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Ulsaner E., 2002. *The Moral Foundation of Trust*. New York.
- Whitener E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Whitney, J.O., 1996. *The economics of trust: Liberating profits and restoring corporate vitality*, McGraw-Hill, New York.



Williamson, O.E., 1991. Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 63, 453-500.

Zadek, S., MacGillivray, A. (red.), 2007. *The State of Responsible Competitiveness 2007: making sustainable development count in global markets*, AccountAbility, July 2007.

Żądło, K., 2009. Zaufanie w wycenie. CEO: *Magazyn dla Top Menadżerów*, wydanie styczeń-luty.

