

2. ZAUFANIE W TEORII NAUK O ZARZĄDZANIU

W ostatnich dziesięcioleciach można zaobserwować rozwój koncepcji zaufania, która jest osadzona w różnych dyscyplinach naukowych. Pierwszy etap prac dotyczył próby definicji i konceptualizacji tego zjawiska w różnych obszarach. Badacze, chcąc określić znaczenie zaufania, identyfikowali składowe zaufania, jego źródła oraz konsekwencje. Wczesne szkoły postrzegały zaufanie przez pryzmat więzi interpersonalnych, przyjmując założenie, że zaufanie łączy się z postawami, które mogą dotyczyć wyłącznie osób. Następnie badacze, obserwując relacje biznesowe, skupili się na charakterystyce poziomów zaufania (międzyorganizacyjny i międzyludzki) oraz jego wymiarów (kognitywnym i afektywnym). Zaufanie będące złożonym i kontekstowym pojęciem, rozumianym intuicyjnie, jest trudne do zdefiniowania i w konsekwencji również do zmierzenia, ponieważ, podobnie jak szczęście, „dla zbyt wielu ludzi posiada zbyt wiele znaczeń” (Wierzbński, 2009).

Powyższe etapy rozwoju badań nad zaufaniem zostały odzwierciedlone w strukturze niniejszego rozdziału, który otwiera przegląd koncepcji teoretycznych i definicji zaufania. Kolejna część tekstu dotyczy poziomów i wymiarów zaufania. Ostatni podrozdział został poświęcony wyzwaniom badawczym związanym z pomiarem zaufania.

2.1. NATURA ZAUFANIA: PRZEGLĄD KONCEPCJI TEORETYCZNYCH

Zaufanie było przedmiotem zainteresowań zróżnicowanych dziedzin nauki. Największe zainteresowanie badaczy tym zjawiskiem przypada na lata 90. ubiegłego wieku. Wówczas to studia nad zaufaniem w kontekście zarządzania i marketingu były prowadzone przede wszystkim z perspektywy koncepcyjnej (Castaldo, Premazzi i Zerbini, 2010). Powstałe w tym okresie prace do dziś stanowią podstawę rozważań badaczy analizujących zaufanie. W ostatnich latach ponownie wzrosła liczba publikacji dotyczących zjawiska zaufania, co potwierdzają badania bibliometryczne tekstów opublikowanych w czołowych czasopismach skupionych na tematyce relacji i marketingu B2B (Fulmer i Gelfand, 2012; Van Zeeland-van der Holst i Henseler, 2018).

Zaufanie jest konceptem multidyscyplinarnym oraz polisemicznym, stąd też autorzy nie są zgodni co do jego natury i znaczenia. Wśród badaczy panuje jednak konsensus, że koniecznymi warunkami istnienia zaufania są niepewność (*uncertainty*), wrażliwość (*vulnerability*) oraz możliwość uniknięcia ryzyka podjęcia decyzji opartej na ocenach (Blomqvist, 1997). By ufać, konieczne jest posiadanie pewnej ilości informacji. Zaufanie może być więc postrzegane jako funkcja informacji niedoskonałej (Oakes, 1990). W sytuacji dysponowania pełną informacją zaufanie jest zatem zbędne (Granovetter, 1992), a decyzja w takich okolicznościach będzie oparta na racjonalnej kalkulacji. W przypadku całkowitego braku informacji byłaby to kwestia wiary bądź hazardu.

Według niektórych autorów zaufanie jest wręcz nierozzerwalnie związane z ryzykiem – ma sens wyłącznie w sytuacji obciążonej ryzykiem, gdy adekwatna kontrola jest niemożliwa, co znajduje swoje odzwierciedlenie również w definicjach (Das i Teng, 2004; Deutsch, 1958). Nie wypracowano jednak konsensusu co do związku ryzyka z zaufaniem. Efektem decyzji o zaufaniu, które wiąże się z dobrowolnym narażaniem się na działania obdarzonego zaufaniem, jest ryzyko (Mayer, Davis i Schoorman, 1995), które pełni funkcję sensu i równocześnie testu istnienia zaufania (Światowiec-Szczepańska, 2012). Zaufanie może być również postrzegane jako podklasa ryzyka lub jego „lustrzane odbicie”, ponieważ oba pojęcia dotyczą niepewności i prawdopodobieństwa (Das i Teng, 2004; Coleman, 1988). Niektórzy autorzy nie zgadzają się z tym i podkreślają, że zaufanie nie oznacza ryzyka *per se*, a jedynie chęć podjęcia ryzyka (Mayer, Davis i Schoorman, 1995), jest więc rozwiązaniem dla szczególnego rodzaju problemów związanych z ryzykiem (Luhmann, 1988), które we współpracy przedsiębiorstw dotyczy relacji i wykonania (Das i Teng, 1996). W aspekcie relacji odnosi się do możliwości i konsekwencji braku zaangażowania drugiej strony oraz zachowania niezgodnego z oczekiwaniami. Natomiast ryzyko wykonania jest określane przez prawdopodobieństwo konsekwencji braku osiągnięcia korzyści z relacji. W ostatnim podejściu do relacji ryzyka i zaufania sugeruje się, że ryzyko jest determinantą zaufania, bowiem potrzeba zaufania pojawia się wyłącznie w ryzykownych sytuacjach (Mayer, Davis i Schoorman, 1995).

Natomiast Li (2015) identyfikuje następujące sytuacje, w których zaufanie będzie miało znaczenie, gdy:

- relację (procesy, efekty) cechuje niepewność (np. złożoność i niejednoznaczność),
- nie jest możliwe objęcie wszystkich elementów współpracy umową i tym samym nie jest możliwa pełna kontrola lub współpraca odbywa się bez formalnej umowy,
- współpraca dotyczy wysokiej stawki (np. zysku w przypadku sukcesu lub potencjalnej straty finansowej w przypadku niepowodzenia),
- relację cechuje długotrwała współzależność.

Luhman (1979) wychodzi z założenia, że musi występować mechanizm, który redukuje niepewności oraz złożoności i jednocześnie pozwala budować oczekiwania

dotyczące przyszłego zachowania drugiej strony relacji. Jego istnienie stanowi warunek możliwości koordynacji interakcji społecznych. Takim mechanizmem jest zaufanie, będące jednak ryzykownym stanem, bowiem założenia na temat przyszłego zachowania aktora są oparte na ograniczonej informacji. Stąd też ufający jest zmuszony szukać powodów przekonania, że ryzyko, które jest gotów ponieść, jest niskie. Bez znalezienia powodów takiego założenia ufający porzuci stan zaufania i będzie unikać interakcji lub skupi się na poszukiwaniu innych możliwości zaufania (np. normy i regulacje prawne, które mogą rodzić podstawę zaufania). Jakość interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami zależy m.in. od otoczenia instytucjonalnego, do którego należą prawo handlowe, kontrakty oraz stowarzyszenia branżowe, standaryzacje produktów i procesów, polityka w zakresie ekonomii oraz system finansowy. Wszystkie te elementy składają się na instytucjonalną strukturę, której główną funkcją jest generowanie współdzielonej wiedzy ekonomicznej, technicznej, kulturowej i społecznej oraz wytworzenie wspólnie akceptowanych norm zachowań w biznesie. W ten sposób dochodzi do zmniejszenia ryzyka (pełne zniwelowanie ryzyka jest niemożliwe) do poziomu, który umożliwi zaufanie. Przekonanie, że struktury instytucyjne zapewniają uczciwość transakcji, określane jest mianem zaufania instytucjonalnego (Grudzewski i in., 2009). Takie podejście bardzo mocno akcentuje zatem kontekstowość zaufania.

Innym, obok zaufania, mechanizmem, który pozwala koordynować oczekiwania i kontrolować dynamikę relacji, jest siła. Oba mechanizmy mogą być postrzegane jako alternatywne względem siebie z racji spełniania tej samej funkcji (jednak niewykluczające się nawzajem). W przypadku więzi, które opierają się na zaufaniu interpersonalnym, a regulacje instytucjonalne są w nich obecne w małym stopniu, siła jest dominującym mechanizmem umożliwiającym kontrolę i koordynację relacji. Duże grono badaczy postrzega zaufanie przez pryzmat harmonijnej wizji, w której stosunki pomiędzy aktorami w ramach relacji biznesowej wypełnia życzliwość i altruizm. Inni odrzucają taki pogląd i uznają, że zaufanie jest szczególnie wyrafinowanym narzędziem do wywierania siły na słabszym partnerze biznesowym (Rainnie, 1993). Bliskie i stabilne relacje pomiędzy niezależnym kupcem i dostawcą opierają się na możliwości minimalizowania niepewności przez silniejszego partnera (najczęściej kupca reprezentującego większe przedsiębiorstwo) i systematycznego przesuwania ryzyka w kierunku słabszej strony (najczęściej dostawcy). Im silniejsza pozycja przedsiębiorstwa, tym łatwiej jest jej ufać swojemu partnerowi biznesowemu (Bachmann, 2001).

Ostatnim warunkiem występowania zaufania jest współzależność (Rousseau, Sitkin, Burt i Camerer, 1998), będąca immanentną cechą relacji biznesowej, która wynika z konieczności polegania na innych, by osiągnąć własne cele. Zaufanie będzie zatem właściwe dla danej relacji i uzależnione od kontekstu. W efekcie może przyjmować zróżnicowane formy oraz być różnie rozumiane, interpretowane i postrzegane przez zaangażowane strony w zależności od ich postaw, oczekiwań

i pozycji w ramach relacji oraz etapu samej relacji. Interpretacja zaufania będzie zatem uzależniona od sytuacji i kontekstu, przyjętego przez organizację systemu wartości, postrzegania niepewności oraz roli, jaką odgrywają aktorzy – np. istota i rola znaczenia jest różnie rozumiana i postrzegana przez sprzedawców i osoby odpowiedzialne za marketing (Zieliński, 2017).

Badacze w swoich pracach tworzą i powołują się na różne definicje, w zależności od przyjętego podejścia do zaufania, którego źródeł można się doszukiwać w psychologii, socjologii, ekonomii czy zarządzaniu. Każda z tych dyscyplin naukowych prezentuje wyjątkowe i unikatowe spojrzenie na naturę zaufania, definicje i procesy rozwoju. Interdyscyplinarne spojrzenie na zaufanie z jednej strony wzbogaca jego znaczenie, jednak z drugiej strony czyni je trudniejsze do zdefiniowania oraz określenia jego istoty, natury i uwarunkowań. Na konceptualizację zaufania wpływa dodatkowo, poza przyjętym zapleczem teoretycznym, podejście badawcze: poziom i jednostki analizy, relacje oraz kontekst, w którym to zaufanie, będące zależne od sytuacji, jest osadzone (Blomqvist, 1997). W związku z powyższym w literaturze przedmiotu podkreśla się fakt, że nie funkcjonuje jedna, generalna definicja zaufania. Podsumowując stan wiedzy na temat zaufania w relacjach biznesowych, można stwierdzić, że wyższy jest stan wiedzy na temat tego, „jak działa zaufanie”, niż „czym ono jest” (Castaldo, Premazzi i Zerbini, 2010).

Zaufanie jest jednym z najczęściej używanych konceptów i jednocześnie jednym z najmniej zrozumianych w naukach społecznych (Das i Teng, 2004). Jak zostało podkreślone wcześniej, różnice w rozumieniu zaufania wynikają przede wszystkim z dyscypliny naukowej, która jest wykorzystywana jako podstawa rozważań nad zjawiskiem. Podczas gdy ekonomiści postrzegają zaufanie w swoich pracach jako kalkulatywne (Williamson, 1993) lub instytucjonalne (Zucker, 1986), psychologowie skupiają się na atrybutach stron zaufania i wewnętrznych procesach poznawczych, które wynikają z cech osobistych (Rotter, 1967). Natomiast dla socjologów zaufanie jest osadzoną społecznie cechą relacji personalnych (Granovetter, 1985) lub instytucjonalnych (Zucker, 1986). Skutkuje to sytuacją, w której w ramach poszczególnych dyscyplin prowadzone są rozważania na temat zaufania na różnych poziomach: indywidualnym bądź grupowym (psychologowie), grupowym i społecznym (socjologowie) oraz indywidualnym i organizacyjnym (ekonomiści).

Według Światowicz-Szczepańskiej (2012) utrudnieniem w badaniu zaufania w relacjach business-to-business jest fakt jego utożsamiania w większym stopniu z cechą więzi międzyludzkich niż organizacyjnych. Dlatego też początkowo wykształciły się dwie różne tradycje w badaniach nad zaufaniem, które postrzegały to zjawisko przede wszystkim przez pryzmat działań (zachowanie) bądź postaw jednostki (przekonanie):

1. Tradycja behawioralna zaufania, zgodnie z którą zaufanie jest postrzegane z jednej strony jako decyzja (intencja lub działanie), co można odnieść do ryzyka

związanego z ufaniem komuś. Z drugiej strony zaufanie to zgoda na uwrażliwienie się na działania drugiej strony i jednocześnie poleganie na partnerze wymiany. Zaufanie jest zatem zachowaniem wynikającym z racjonalnego wyboru, takiego jak decyzje o współpracy w ramach gry. Zgodnie z tym podejściem typową manifestacją zaufania są zachowania kooperacyjne. Natomiast nieufność jest powiązana z zachowaniem o podłożu konkurencyjnym. Istotą zaufania jest więc decyzja o współpracy bądź jej braku. Podejście behawioralne dotyczy zatem możliwych do zaobserwowania decyzji aktora w kontekście interpersonalnym. Kluczowymi pracami wpisującymi się w powyższą tradycję są prace m.in. Deutscha (1958), Arrowa (1974) oraz Axelroda (1984).

2. Psychologiczna tradycja zaufania, w ramach której próbuje się ująć i zrozumieć złożone wewnątrzsobowe stany powiązane z zaufaniem, takie jak: oczekiwania, emocje czy nastawienie bądź wiara w relację z drugą stroną, a zaufanie jest postrzegane jako postawa. Badacze skupiają się na procesach kognitywnych i afektywnych poprzez pogłębioną analizę motywów i emocji względem innych, postrzegania i atrybucji cech, intencji, możliwości oraz osobowości drugiej strony relacji. Zaufanie jest zatem „stanem umysłu”, subiektywnym przekonaniem na temat drugiej strony i relacji z nią, które prowadzi do założenia, że prawdopodobne działania partnera będą mieć pozytywne skutki. Chęć uwrażliwienia się (*willingness to be vulnerable*) wynika z oczekiwania wiarygodności powiernika. Postrzeganie zaufania jako postawy nie musi implikować konieczności współpracy, mogą bowiem nigdy nie zaistnieć warunki, by taką podjąć. Istotny wkład w rozwój tej tradycji wnieśli m.in. Rotter (1967), Mayer, Davis i Schoorman (1995), McAllister (1995) czy Rousseau wraz z współpracownikami (1998).

Reasumując, można przyjąć, że badacze reprezentujący podejście psychologiczne skupiają się na komponentach zaufania, które prowadzą do ufego zachowania, podczas gdy druga grupa adaptuje i postrzega jako integralne części zaufania takie zmienne, jak: inwestowanie w relację, redukcję oportunistyzmu czy otwartość komunikacji. Li (2007) postrzega zaufanie jako zjawisko dualne. Proponuje, by w związku z tym rozróżniać zaufanie jako postawę (*trust-as-attitude*) o charakterze pasywnym oraz zaufanie jako decyzję (*trust-as-a choice*) o charakterze aktywnym.

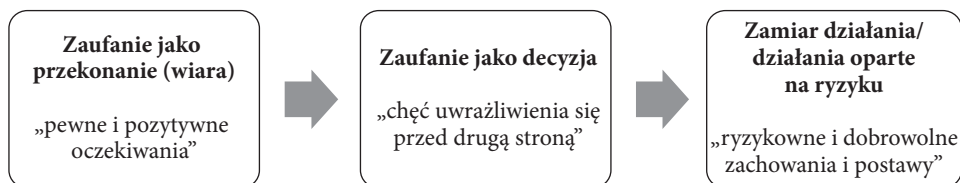
Akrout i Akrou (2011) dodatkowo wskazują na występowanie podejścia integracyjnego, w ramach którego badacze postrzegają zaufanie zarówno jako wiarę i (lub) oczekiwania i (lub) odczucia, jak i behawioralne intencje. Zaufanie może być określane przez pryzmat kognitywnych oczekiwań i afektywnych nastrojów i jednocześnie traktowane jako podejmowanie ryzyka lub chęć zaangażowania w ryzykowne zachowania. Pracami wpisującymi się w tę perspektywę są opracowania: (Moorman, Zaltman i Deshpande, 1992; 1993; Smith i Barclay, 1997; Moorman, Zaltman i Deshpande, 1988). W tabeli 5 zamieszczono przegląd wybranych autorów wpisujących się w omówione podejścia do zaufania.

Tabela 5. Zróżnicowane podejście do zaufania

Podejście do zaufania	Autorzy
Podejście psychologiczne (oczekiwania/wiara)	Deutsch (1958); Arrow (1974); Axelrode (1984); Anderson i Weitz (1989); Anderson i Narus (1990); Morgan i Hunt (1994); Kumar i in. (1995a); Mayer i in. (1995); Doney i Cannon (1997); Sako i Helper (1998)
Podejście behawioralne (intencje behawioralne)	Rotter (1967); Dwyer, Schurr i Oh (1987); Hardin (1993); McAllister (1995); Mayer, Davis i Schoorman (1995); Li (2015)
Podejście integracyjne	Swan i in. (1988); Moorman, Zaltman i Deshpande (1992); Andaleeb (1992); Smith i Barclay (1997)

Źródło: Na podstawie: (Akrouit i Akrouit, 2011).

Zbliżoną propozycją do powyższego podziału jest podejście Dietz i Den Hartog (2006), którzy uwzględniając realia relacji biznesowych, adaptują perspektywę Mayera i współautorów (1995) i identyfikują trzy podejścia do zaufania, które można rozważać w kategorii przekonania, decyzji bądź działania. Pierwsza perspektywa to zagregowany i subiektywny zestaw przekonań na temat drugiej strony i relacji z nią, które skutkują założeniem, że prawdopodobne działania drugiej strony przyniosą pozytywne rezultaty dla ufającego. Zaufanie może być postrzegane jako decyzja, aby rzeczywiście zaufać drugiej stronie. Ostatnia forma zaufania wiąże się z ufnymi działaniami, takimi jak podjęcie współpracy bądź chęć jej kontynuowania (rysunek 3).



Rysunek 3. Perspektywa zaufania

Źródło: (Dietz i Den Hartog, 2006).

Zróżnicowana optyka spojrzenia na zaufanie przyjmowana przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych sprawia, że zaufanie jest konstruktem trudnym do zdefiniowania. Wierzbński (2009) podkreśla, że zaufanie jest pojęciem naturalnym i niemożliwe jest jego zdefiniowanie w sposób klasyczny. Babbie (2004) natomiast uważa, że wyjaśnianie takich pojęć jak „zaufanie” jest procesem nieskończonym.

Z reguły definicje są miękkie i mało precyzyjne (Rudzewicz, 2009). Zaufanie może być postrzegane jako złożona kompilacja ocen ufającego na temat różnych cech strony obdarzonej zaufaniem, a więc ocena wiarygodności drugiej strony (Dietz i Den Hartog, 2006). Stąd też badacze najczęściej skupiają się na cząstkowych elementach związanych z zaufaniem, takich jak: życzliwość, kompetencje, solidność,

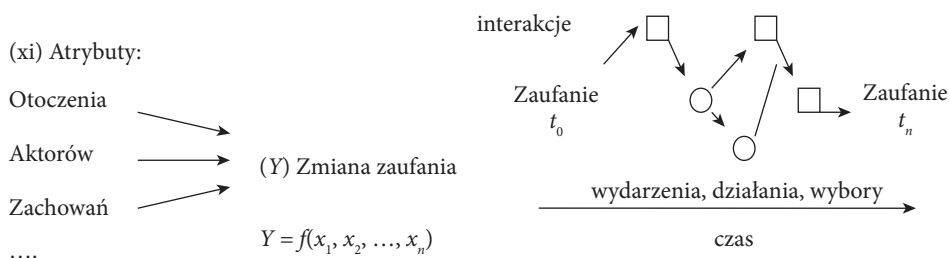
otwartość, przewidywalność troskliwość czy otwartość. Celem zrozumienia natury zjawiska warto wskazać również na określenia, za których pomocą charakteryzuje się zaufanie: oczekiwania, przekonania, chęć, pewność, poleganie oraz postawy (Castaldo 2003). Zaufanie to tendencja, relacja, zjawisko bądź działanie (Rudzewicz, 2009). Rozważania nad naturą zaufania prowadzą również do wniosków, że dotyczy ono sytuacji związanych z ryzykiem (brak ryzyka oznacza brak potrzeby zaufania), odnosi się do przyszłości, a nacechowane nim oczekiwania są istotne z punktu widzenia podejmowanej decyzji (Sztompka, 2007). Zaufanie może być pojmowane jako zbiór przekonań dotyczących przyszłych zachowań drugiej strony (Czakon, 2007).

Jak wcześniej wskazano, koncept zaufania pojawia się w licznych dyscyplinach. O ile Blomqvist (1997) w sposób jednoznaczny przypisuje autorom perspektywy poszczególnych dziedzin (ekonomia, psychologia, marketing, socjologia czy filozofia), o tyle van Zeeland-Van der Holst i Henseler (2018) wskazują na występowanie podejść łączących dorobek dwóch dziedzin (podejście psychoekonomiczne oraz psychosocjologiczne).

Ekonomiści zwykli nie przywiązywać wagi do zaufania. W neoklasycznym podejściu do rynku, charakteryzującego się pełną informacją oraz występowaniem konkurencji doskonałej, nie postrzegano zaufania jako istotnego konceptu z racji roli mechanizmów rynkowych. Dopiero zwrot w kierunku rynków niedoskonałych ukazał rolę długotrwałych relacji i zaufania (Blomqvist, 1997), które jest traktowane jako wzajemna pewność, niejawna kontraktacja, w ramach której osoba lub organizacja ufa osobie bądź organizacji, że będzie postępować zgodnie z obietnicą (Zucker, 1986). Natomiast Ryciuk (2016) źródłem zainteresowania zaufaniem w ekonomii i naukach o zarządzaniu upatruje w rozwoju koncepcji kapitału społecznego oraz poszukiwaniu nowych koncepcji działania organizacji w warunkach nowej gospodarki.

Interpretacja ekonomiczna zaufania opiera się na racjonalnej i kalkulacyjnej analizie, która prowadzi do tzw. zaufania kalkulacyjnego. W dłuższym czasie bardziej opłacalne są zachowania kooperacyjne niż oportunistyczne (tradycja behawioralna zaufania), co jest widoczne w przypadku powtarzalnych gier, takich jak dylemat więźnia (Axelrod, 1984). Zgodnie z racjonalnością teorii gier otrzymuje się wskazówkę co do optymalnych dla drugiej strony zachowań. Pozwala to stwierdzić, że kooperacja jest w jej interesie oraz umożliwia ustalenie niezbędnych warunków, by racjonalny partner zdecydował się na wariant współpracy (Czakon, 2007). Podobnie Coleman (1988) interpretuje zaufanie w nurcie teorii racjonalnego wyboru. Wprowadzając pojęcie kalkulatywności zaufania, uważa, że zaufanie jest relacją wzajemnych kalkulacji pomiędzy ufającym i obdarzonym zaufaniem. Jeżeli stosunek szans wygranej do szans przegranej przewyższa stosunek strat do zysków, to racjonalną decyzją jest zaufać.

Z perspektywy ekonomicznej zaufanie można znaleźć również m.in. w teorii kosztów transakcyjnych, która duże znaczenie przypisuje oportunizmowi jako



Rysunek 7. Rozwój zaufania w czasie – model oparty na zmiennych oraz model procesowy

Źródło: (Huang i Wilkinson, 2013).

Van de Ven i Poole (1995) identyfikują cztery typy teorii zmian w organizacji:

1. Teoria cyklu życia – jest oparta na organicznej metaforze i zakłada, że relacja jest podzielona na następujące po sobie sekwencje. Przyjmując tę perspektywę, należy założyć, że rozwój relacji jest ciągiem zdeterminowanych etapów, które są ustalone od początku jej trwania.
2. Teoria działania celowego (teleologia) – zakłada się w niej, że relacja rozwija się w kierunku określonego celu. Podstawą tej perspektywy jest postrzeganie zachowania organizacji jako optymalnego, które przejawia się w racjonalnych decyzjach, działaniach oraz uczeniu się. W tym podejściu relacje biznesowe są kontrolowane i kształtowane przez jedną ze stron, co kłóci się z podejściem grupy IMP, według której podstawą relacji jest współzależność, czego konsekwencją jest współtworzenie i współzarządzanie relacją, której rozwój jest rezultatem wspólnych wysiłków obu stron (Huang i Wilkinson, 2013).
3. Dialektyka – teoria tłumaczy zmianę przez pryzmat procesu konfliktu. Proces zmiany to sekwencja tezy – antytezy – syntezy. Teoria ta jednak nie tłumaczy źródeł konfliktu i pomimo że podejmuje istotny problem stabilności i trwania relacji, jest stosunkowo słabo rozpowszechniona w literaturze przedmiotu (Czakon, 2007).
4. Ewolucja – teoria, w której przyjmuje się paradygmat ekosystemu i opiera się na teorii Darwina, a zmiana jest tłumaczona przez cykl wariacji i adaptacji, selekcji i retencji/reprodukcji w otoczeniu, w którym to następuje konkurencja o rzadkie zasoby. Perspektywa ta, obok badania systemów biologicznych, wykorzystywana jest również w analizie systemów ekonomicznych oraz społeczno-kulturowych.

Rozważania dotyczące rozwoju zaufania w relacjach biznesowych w większości przypadków wpisują się w perspektywę cyklu życia. Prace wypełniające tę lukę wiedzy mają charakter koncepcyjny bądź są oparte na badaniach jakościowych lub studiach przypadków. Należy jednak podkreślić, że w większości przypadków prace oparte na badaniach empirycznych dotyczą jednej z faz cyklu życia relacji lub też wskazują na uwarunkowania i stymulanty rozwoju zaufania. Rozważania

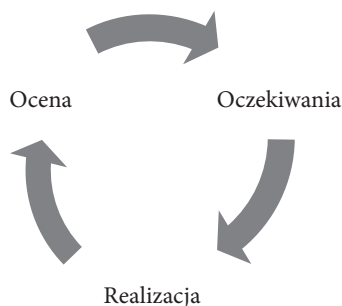
prowadzone w tym nurcie są często krytykowane za deterministyczny charakter (m.in. Dowell, Heffernan i Morrison, 2013; Ritter i Geersbro, 2012; Medlin, 2004). Relacje biznesowe nie podlegają bowiem ścisłym cyklom życia (patrz: rozdział 1). Przeciwnie, każda relacja jest wyjątkowa. Badanie zatem zależności w ramach relacji według etapu cyklu życia teoretycznie podejrzanego może budzić wątpliwości natury teoretycznej. Takie podejście jest natomiast zasadne w przypadku relacji ograniczonych w czasie o jasno określonych etapach współpracy (Halinen, Medlin i Törnroos, 2012). Dodatkowo modele empiryczne są budowane na niezależnych ocenach poszczególnych etapów relacji przez respondentów, bez odnoszenia się do wcześniejszego okresu współpracy, co utrudnia ujęcie zmiany w poziomie zaufania.

Nieco inne podejście wyróżnia Huang i Wilkinsona (2013), którzy jako perspektywę właściwą do analizy relacji biznesowych proponują perspektywę ewolucyjną. W ich opinii relacje biznesowe stanowią skomplikowany system adaptacyjny, w którym ogólna organizacja, atmosfera i struktura relacji (w tym rodzaje i typu zaufania) wyłaniają się, zmieniają i ewoluują wraz z wpływem czasu w samoorganizujący się oddolny sposób wynikający z bieżących doświadczeń oraz rezultatów działań i interakcji w ramach relacji. Interakcja, jak zostało wcześniej wspomniane, zakłada wzajemne wpływanie stron na siebie. W ten sposób atmosfera i struktura relacji są niezmiennie redefiniowane. Stąd też rozwój zaufania jest zależny od mechanizmów wzajemnej adaptacji, rutynizacji oraz uczenia się (Huemer, 2004).

Medlin (2004) postrzega czas przez pryzmat zmiany, która nastąpiła w wyniku procesów interakcji, a granice etapów relacji wynikają z kluczowych dla współpracy wydarzeń, które zmieniają stosunek aktorów do przyszłości oraz wyznaczają granicę dla kognitywnej teraźniejszości. W ramach podejścia procesowego menedżerowie nie powinni próbować zarządzać zmianą zgodnie z cyklem życia relacji. Właściwe będzie skupienie się na intencjach i oczekiwaniach każdej ze stron oraz procesach i wynikach interakcji, ze szczególnym uwzględnieniem zdarzeń krytycznych, niezależnie od długości czy stabilności relacji. Zmiana zaufania może być efektem takiego zdarzenia. Z drugiej strony zaufanie, które jest jednocześnie elementem atmosfery relacji, będzie wpływać na postrzeganie jakości relacji oraz zmieniać kształt oczekiwań i percepcję przyszłych efektów relacyjnych.

Sztompka (2007) sugeruje, by badając zaufanie, przyjąć postawę „metodycznego eklektyzmu” i odrzucić dogmatyczne trzymanie się jednej tylko koncepcji. W ten sposób możliwe jest pełniejsze spojrzenie, dzięki przyjęciu różnych perspektyw oraz wykorzystaniu komplementarnych idei pochodzących z różnych nurtów. Natomiast Czakon (2006) podkreśla z jednej strony brak sprzeczności paradygmatycznej pomiędzy omówionymi powyżej perspektywami i ich komplementarny charakter. Z drugiej strony natomiast wskazuje, że każda z powyższych teorii pozostawia lukę poznawczą i proponuje autorski model dynamiki więzi międzyorganizacyjnych, w którym zakłada intencjonalny rozwój więzi (wraz z rozwojem więzi będzie się intensyfikować wymiana, pogłębiać zaangażowanie i rosnać wzajemność) oraz

poszukiwanie przez partnerów satysfakcjonujących rozwiązań (negocjowanie nowych rozwiązań bądź rozwój praktyk). Czakon (2007) uważa, że zaufanie powstaje i rozwija się w powtarzalnym procesie, obejmującym następujące cykle: oczekiwanie przyszłych zachowań partnera, współdziałanie, ocena zgodności oczekiwań z rzeczywistymi postawami. Każdy kolejny cykl, zwieńczony pozytywną oceną, wzmacnia zaufanie (rysunek 8).



Rysunek 8. Cykl budowania zaufania w transakcjach

Źródło: (Czakon, 2007).

Rola zaufania, ale też i jego forma, będą różne na poszczególnych etapach cyklu życia relacji (Jap i Ganesan, 2000). Można przyjąć, że we wczesnych fazach relacji, jak już zostało wspomniane, ważniejsze będzie zaufanie instytucjonalne oraz kalkulatywne. Rola zaufania interpersonalnego zwiększa się wraz z trwaniem relacji. Na etapie dojrzałości relacji mniej istotne będzie budowanie zaufania, które zostało już ustanowione wcześniej przez partnerów w relacji. Koniec relacji będzie się charakteryzował raczej nieufnością bądź brakiem zaufania (Dowell i in., 2013), które nie towarzyszą relacjom kończącym się wraz z projektem (wyjątek może stanowić porażka projektu). W takich sytuacjach zaufanie może nadal być na niezmiennym poziomie, a w przypadku sukcesu projektu może nawet wzrosnąć.

Jeszcze inne podejście do dynamiki zaufania identyfikuje Lewicki z zespołem (2006). Omawiane przez nich modele transformacyjne są oparte na założeniu, że istnieją różne rodzaje zaufania i tym samym zmienia się w czasie natura zaufania. W omówionych modelach autorzy (Shapiro i in., 1992; Lewicki i Bunker 1996; Rousseau i in., 1998) próbują uwzględnić zmiany w typie i strukturze zaufania w rozwijających się w czasie relacjach biznesowych. Zestawienie powyższych modeli ukazano w tabeli 11.

Według pierwszego modelu (Shapiro, Sheppard i Cheraskin, 1992) pierwotna forma zaufania jest oparta na obawie. W opinii autorów relacja rozpoczyna się „poniżej zera”, bowiem dominującą troską na wczesnym etapie rozwoju relacji jest ochrona własnej wrażliwości przed drugą stroną. Dzięki powtarzalnym i wieloaspektowym interakcjom oraz budowaniu reputacji dochodzi do wzmocnienia

zaufania, dzięki czemu pojawia się zaufanie oparte na wiedzy na temat relacji oraz reputacji, rzetelności i uczciwości drugiej strony, rozwijające się poprzez intensywną komunikację. Ostatni wymiar zaufania, który jest przejawem m.in. współdzielenia norm i wartości, pojawia się na etapie dojrzałych relacji.

Tabela 11. Porównanie rodzajów zaufania w modelach transformacyjnych

Shapiro, Sheppard i Cheraskin (1992)	Lewicki i Bunker (1996)	Rousseau, Sitkin, Burt i Camerer (1998)
<ul style="list-style-type: none"> – zaufanie oparte na obawie (<i>deterrence-based trust</i>): potencjalne koszty przzerwania relacji oraz sankcje przewyższają krótkoterminową przewagę wynikającą z działania w sposób nieufny – zaufanie oparte na wiedzy (<i>knowledge-based trust</i>): wzajemne poznanie się, uczenie oraz rozwój współdzielonych norm pozwalają przewidzieć zachowanie drugiej strony – zaufanie oparte na identyfikacji (<i>identification-based trust</i>): pełna internalizacja preferencji drugiej strony; podejmowanie decyzji w interesie drugiej strony 	<ul style="list-style-type: none"> – zaufanie kalkulatywne (<i>calculus-based trust</i>): kalkulacja efektów powstałych w wyniku tworzenia i podtrzymywania relacji w stosunku do kosztów oszustwa bądź zakończenia relacji – zaufanie oparte na wiedzy: poznanie drugiej strony w stopniu pozwalającym przewidywać jej zachowania – zaufanie oparte na identyfikacji: identyfikowanie się z oczekiwaniami i intencjami drugiej strony; wzajemne zrozumienie pozwalające działać na rzecz drugiej strony 	<ul style="list-style-type: none"> – zaufanie kalkulatywne: oparte na racjonalnych wyborach i cechach interakcji związanych z wymianą ekonomiczną; wynika nie tylko z obaw, ale również z wiarygodnej informacji dotyczącej intencji i kompetencji drugiej strony – zaufanie relacyjne (<i>relational trust</i>): jest efektem powtarzających się interakcji; podstawą są informacje wynikające z samej relacji; wiarygodność i niezawodność powodują wzmocnienie oczekiwań drugiej strony; zawiera w sobie wymiar emocjonalny

Źródło: (Lewicki i in., 2006).

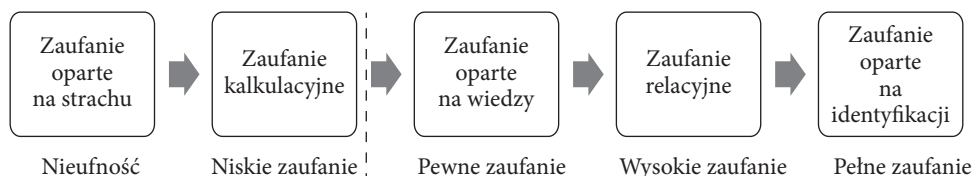
Lewicki i Bunker (1996) zakładają, że na początku relacji zaufanie jest na poziomie „zero” bądź powyżej, co może wynikać z pierwszego wrażenia. Wzmocnienie tego wymiaru ma miejsce poprzez interakcje i rozwój współzależności. W opinii autorów niektóre relacje mogą nigdy nie wyjść poza ten wymiar (brak potrzeby złożonych relacji, regulowana i ograniczona współzależność, informacje na temat braku szans na rozwój relacji). Przypadkowe oraz planowane interakcje przyczyniają się do wzrostu wiedzy na temat partnera w relacji, co pozwala na przyjęcie przewidywalności wzajemnych działań. Ostatnia forma zaufania, nieosiągalna dla większości relacji, wymaga skupienia się na realizacji wspólnych, a nie własnych celów.

Autorzy ostatniego modelu (Rousseau i in. 1998) uważają, że zaufanie na początkowym etapie relacji jest oparte na racjonalnych procesach decyzyjnych („ufaj, ale sprawdzaj”) i jest substytutem dla kontroli. Relacyjny wymiar zaufania (zbliżony do zaufania afektywnego, zawierający w sobie zaufanie oparte na identyfikacji), który z czasem zaczyna wypierać wymiar kalkulacyjny, łączy się z emocjami pojawiającymi się w związku z wzajemnym oddziaływaniem na siebie stron relacji

i zaangażowaniem, prowadzącymi do powstania więzi opartych na wzajemnej trosce. Jednocześnie przez cały czas trwania relacji funkcjonuje zaufanie instytucjonalne, które stanowi warunek konieczny dla zaistnienia zaufania interpersonalnego. Zaufanie instytucjonalne jest wynikiem oceny takich czynników jak formy prawne oraz sieci i normy społeczne.

Powyższe modele, pomimo różnic w zidentyfikowanych typach zaufania, są do siebie zbliżone. Autorzy zgodnie uważają, że zaufanie przechodzi proces transformacji i jest różnie odczuwane oraz interpretowane na kolejnych etapach rozwoju relacji. Współzależność partnerów oraz częste interakcje pozwalają przechodzić do kolejnych wymiarów zaufania. Typologie zaufania w pierwszych dwóch opisanych modelach są praktycznie tożsame. Natomiast model postulowany przez Rousseau i współpracowników nie doczekał się dalszego rozwoju, a proponowane konstrukty nie zostały zoperacjonalizowane. Opisane modele zakładały wpływ czasu, jednak w mniejszym stopniu odnosiły się do cyklu życia relacji. Wpisują się w nurt psychologiczny, bowiem wszystkie procesy związane z zaufaniem wiążą się ostatecznie z jednostką, pomijając poziom organizacyjny.

Transformacyjnym modelem zaufania będzie także model Dietza i Den Hartoga (2006), którzy również zakładają występowanie zróżnicowanych form zaufania, które następują po sobie wraz z rozwojem relacji. Przy czym pierwsze formy (zaufanie oparte na strachu i kalkulacyjne) nie spełniają definicyjnych warunków zaufania z racji braku występowania pozytywnych oczekiwań i dobrej woli partnerów (zaufanie oparte na strachu) oraz opierania się na dokładnej analizie korzyści i kosztów wynikających ze współpracy (zaufanie kalkulacyjne). Ostatnia forma zaufania, podobnie jak w opisanych wcześniej modelach, jest oparta na identyfikacji, którą cechują silne więzi emocjonalne oraz współdzielone cele i interesy (rysunek 9).

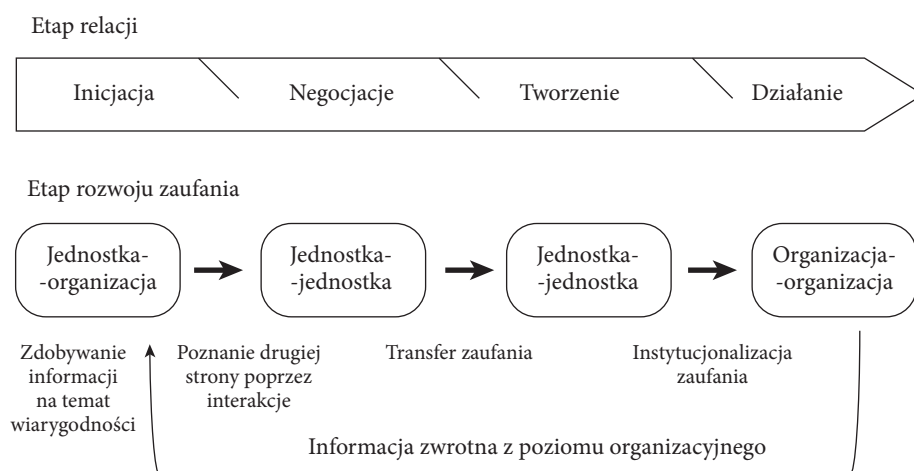


Rysunek 9. Transformacyjny model zaufania

Źródło: (Dietz i Den Hartog, 2006).

Przykładem modelu rozwoju zaufania opierającym się na perspektywie cyklu życia jest model Schilke i Cooka (2013) (rysunek 10). Jako podstawę modelu przyjmują oni czteroetapowy cykl życia relacji zaproponowany przez Das i Teng (2002), który obejmuje fazę inicjacji (identyfikacja, ocena i selekcja partnera), negocjacji, formowania (ustanowienie partnerstwa poprzez interakcje i wymianę) oraz działalności operacyjnej (współpraca oraz realizacja zadań wynikająca z wcześniejszych

ustaleń). Zaufanie rozwija się wraz z rozwojem relacji i jest konsekwencją konkretnych działań i charakteru zaangażowanych stron. W modelu nacisk został położony na transfer zaufania pomiędzy poziomami: indywidualnym oraz organizacyjnym. W fazie inicjacyjnej zaufanie rozwija się w układzie indywidualno-organizacyjnym. Poziom indywidualny jest reprezentowany przez osobę w przedsiębiorstwie, która jest inicjatorem relacji z nowym partnerem, a jej aktywność na tym etapie jest skupiona na próbie przewidzenia stopnia wiarygodności drugiej strony, w tym przypadku – organizacji. Zgodnie z podejściem osadzenia organizacyjnego (Uzzi, 1997) istotne informacje na temat wiarygodności potencjalnego partnera mogą pochodzić z trzech źródeł: z wcześniejszych interakcji (o ile takowe miały miejsce), informacji ogólnodostępnych (budujących reputację) oraz instytucji branżowych, do których organizacja należy.



Rysunek 10. Procesowy model rozwoju zaufania w relacjach biznesowych

Źródło: (Schilke i Cook, 2013).

W drugiej fazie dochodzi do komunikacji i negocjacji między przedstawicielami obu organizacji, które kształtują oczekiwania i przekonania obu stron. Efektem jest zaufanie na poziomie indywidualnym pomiędzy osobami. Zmienia się również wymiar zaufania – z kalkulacyjnego ewoluuje w oparte na doświadczeniu i posiadające afektywny wymiar.

Wraz z formowaniem się relacji partnerskiej przedstawiciel przedsiębiorstwa przenosi swoje zaufanie do osoby, z którą dotychczas się komunikował, na organizację, którą reprezentuje, i inicjuje zaufanie w wymiarze indywidualno-organizacyjnym. Idea transferu zaufania z osoby na większe społeczne jednostki została zaproponowana przez Giddensa (2008) jako zaufanie systemowe. Zaufanie przestaje być ograniczone do interakcji bezpośrednich pomiędzy kupcem i sprzedawcą

i staje się ogólną postawą w stosunku do całej organizacji. Etap ten charakteryzuje się wysokim stopniem zaangażowania i rutynowymi interakcjami, wypracowane zostały już normy współpracy oraz zmniejsza się dystans pomiędzy stronami relacji.

W ostatniej fazie, w której relacja wchodzi w etap działań operacyjnych i więcej osób po obu stronach jest w nią zaangażowanych, powstaje wzajemne zrozumienie i postrzeganie wiarygodności organizacji partnerskich, którym towarzyszy rutynizacja współpracy, i dochodzi do ustanowienia i instytucjonalizacji zaufania na poziomie międzyorganizacyjnym.

Dynamika procesu budowy zaufania została wzmocniona poprzez dodanie w modelu informacji zwrotnej z poziomu organizacyjnego do poziomu indywidualnego, która wpływa na percepcję, zachowania i oczekiwania jednostki względem organizacji partnerskiej.

Schilke i Cook (2013) identyfikują sześć sytuacji, które uniemożliwiają budowę zaufania zgodnego z prezentowanym modelem: (1) brak czasu na przebieg całego procesu budowy i rozwoju zaufania, (2) zakres współpracy nie jest na tyle obszerny, by złożone i rozbudowane formy zaufania były konieczne, (3) występuje dużo formalnych zabezpieczeń i kontroli na etapie negocjacji, które mają wyeliminować zachowania oportunistyczne i zredukować ryzyko, (4) przedstawiciel drugiej strony nie jest postrzegany jako jednostka reprezentująca wartości i normy organizacji, przez co transfer zaufania z poziomu indywidualnego na organizacyjny jest mało prawdopodobny, (5) wpływ społeczny w ramach organizacji jednostki jest niski, co utrudnia rozwój zaufania organizacyjnego, (6) zastąpienie osób odpowiedzialnych za relacje międzyorganizacyjne nowymi pracownikami.

Akrout i Diallo (2017) postulują integracyjny model ewolucji zaufania w relacjach B2B (rysunek 11). Relacja przechodzi przez trzy etapy: eksploracji, ekspansji oraz utrzymania (fazy świadomości istnienia potencjalnego partnera oraz zakończenia relacji z racji braku występowania zaufania na tych etapach są przez Akrou i Diallo pomijane w rozważaniach). Powyższym etapom przypisują odpowiednio trzy rodzaje zaufania: kalkulacyjne (wynikające z analizy zysków i strat oraz reputacji), kognitywne (efekt życzliwości, wymiany informacji, komunikacji i radzenia sobie z konfliktami) oraz afektywne (charakteryzowane przez współdzielenie wartości i podobieństwo). Każdy etap rozwoju relacji jest charakteryzowany przez inny rodzaj zaufania, co nie wyklucza funkcjonowania pozostałych rodzajów zaufania. Na etapie eksploracji kluczowe jest zachowanie kalkulatywne, na etapie ekspansji zaufanie kognitywne, a na etapie utrzymania relacji najistotniejszą rolę będzie odgrywać zaufanie afektywne. Strony, zachowując się w sposób ufny na każdym etapie współpracy, będą inwestować w relację, minimalizować kontrolę oraz prowadzić otwartą komunikację. Jak sami autorzy modelu wskazują, model nie zawiera zjawiska sprzężenia zwrotnego (wzajemnego oddziaływania na siebie poszczególnych rodzajów zaufania oraz wpływu historii wymiany i doświadczenia na poziomie zaufania).

biegać w sposób świadomy oraz zaplanowany i dotyczyć zróżnicowanych obszarów działania przedsiębiorstwa.

W większości analizowanych przypadków respondenci wskazywali, że w swojej działalności zawodowej kierują się zasadami, które, według nich, pomagają rozwijać i utrzymywać zaufanie z klientem i są w pewnym stopniu podstawą zaufania. Zaufanie jest bowiem zdobywane poprzez dotrzymywanie obietnic, rozwiązywanie problemów, właściwą komunikację, szacunek oraz owocną współpracę będącą efektem *rzetelnego, terminowego wywiązywania się z zobowiązań oraz uczciwych i przejrzystych warunków współpracy* (wypowiedź przedstawiciela branży farmaceutycznej). W zbliżony sposób budowanie zaufania postrzegał przedstawiciel organizacji działającej na rynku obróbki powierzchni: *Zdobywanie zaufania polega na niedziałaniu przeciwko ufającej organizacji, byciu wiarygodnym oraz zachowywaniu się w sposób przewidywalny i akceptowalny dla klienta*. Takie postawy prowadzą do poczucia bezpieczeństwa i komfortu klienta, bez nich zaufanie, w opinii respondentów, nie może istnieć.

Według uczestników badania zaufanie rozwija się wraz z relacją. Dzięki wzajemnej komunikacji, która w licznych esejach jest postrzegana jako kluczowa dla budowy zaufania, tworzy się historia współpracy, kształtują się oczekiwania, pojawiają doświadczenia oraz mają miejsce procesy wzajemnej adaptacji. Obrazuje to wypowiedź przedstawiciela z branży medycznej: *Poziom zaufania zależy od tego, jak długo nasza współpraca się układa, w jaki sposób ona przebiega i jak sobie poradziliśmy w sytuacjach kryzysowych, czy nie zostawiliśmy klienta na lodzie. Im relacja trwa dłużej, tym to zaufanie wzrasta*. Żaden z autorów esejów nie wskazał na funkcjonowanie zaufania na początku relacji. Zaufanie, które prowadzi do lojalności, jest również jej efektem, bowiem autorzy esejów odnosili się w swoich wypowiedziach wyłącznie do stałych klientów: *Zawsze jest tak, że w przypadku długoletnich kontrahentów zaufanie jest większe*, podkreślając brak możliwości wystąpienia zaufania w stosunku do klientów jednorazowych bądź w ramach współpracy projektowej.

Natomiast respondenci wyrażali zróżnicowane opinie na temat kierunku budowanego zaufania. Część z nich postrzegała ten proces jako dwustronny, natomiast duże grono uważało, że to dostawca najpierw buduje zaufanie po stronie klienta, które z czasem zostanie odwzajemnione. Świadczyć o tym mogą następujące cytaty: *W pierwszych etapach współpracy zaufanie przede wszystkim powinien zdobyć dostawca, jednak w „dalszych krokach” wspólnych projektów równie istotna jest wzajemna gwarancja, pewnego rodzaju przewidywalność* (wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa usługowego) oraz: *Tak naprawdę, jeżeli chcesz, by klient Ci zaufał, ty musisz mu zaufać jako pierwszy* (wypowiedź przedstawiciela producenta wewnętrznej stolarki otworowej). Interesujący jest fakt, że pojawiały się wypowiedzi, w których respondenci wskazywali na „wymuszone” zaufanie klienta, bowiem: *Produkt klientowi jest potrzebny, a korzystne warunki finansowe i forma płatności powodują, że podjęta decyzja jest wiążąca ze strony klienta* (wypowiedź

przedstawiciela przedsiębiorstwa produkującego wewnętrzną stolarkę otworową), a Klient usiłujący działać wbrew regułom zaufania otrzymuje rykoszetem efekt swojego działania (wypowiedź przedstawiciela z branży motoryzacyjnej). Jeden z respondentów (branża budowlana) skupił się natomiast na procesie budowania zaufania do klienta. Zaufanie to w pierwszej fazie ma charakter kalkulatywny, bowiem *jest oparte na racjonalnej kalkulacji i weryfikacji. Możliwość wynajmu sprzętu mają wyłącznie firmy, które nie są wpisane do Krajowego Rejestru Dłużników. Jest to pierwszy poziom weryfikacji i budowania zaufania w stosunku do kontrahenta. Kolejnym krokiem jest zrezygnowanie z pobierania kaucji od klienta i udzielenie mu kredytu kupieckiego w przypadku, jeśli wcześniejsze zobowiązania finansowe były regulowane przez kontrahenta terminowo. Firmę charakteryzuje zatem wysoka „czujność” przy rozpoczęciu nowej współpracy z przedsiębiorstwem i ograniczone zaufanie na początku budowania relacji. Z czasem dopiero pojawiają się narzędzia oraz rozwiązania systemowe (np. program lojalnościowy) pozwalające na rozwój zaufania afektywnego: Zagraniczny wyjazd dla klientów i handlowców staje się dodatkową okazją do pogłębiania relacji, lojalności wobec marki i budowania większego zaufania.*

Podobnie jak w przypadku wcześniej opisanych obszarów, również w zakresie postrzegania budowania i rozwijania zaufania widoczne były różnice w wypowiedziach osób związanych z marketingiem i ze sprzedażą.

W esejach, których autorzy wykonują zadania marketingowe, zaufanie wynika z działania całego przedsiębiorstwa (choć kluczowa jest aktywność marketingowa) i jego polityki. Potwierdza to wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa produkcyjnego: *Budowanie zaufania klienta to proces długotrwały, wymagający zaangażowania, na którym skupia się nie tylko jedna osoba, ale cała organizacja w firmie, od handlowca, po serwis, dział finansów czy logistyki. Pojedynczy pracownik, pomimo najszczerzych chęci, nie jest w stanie sam zbudować dobrej relacji z klientem.* Budowanie zaufania wymaga dowodów potwierdzających wiarygodność dostawcy oraz narzędzi, które są wykorzystywane na poziomie personalnym (wizyty u klienta) oraz organizacyjnym (szkolenia, elastyczność rozwiązań, otwartość na rozwiązania). Budowanie zaufania jest również działaniem planowanym. W esejach autorzy wskazywali wręcz na elementy związane z zarządzaniem zaufaniem, co oddaje wypowiedź respondenta z przedsiębiorstwa z branży technologicznej: *Podczas budowania zaufania w relacjach z klientami istotne jest, aby postawić sobie pytanie, jakie określone cele chcę uzyskać do kształtowania określonego poziomu zaufania. Te cele dotyczą dwóch sytuacji, pierwsza sytuacja to przekonanie potencjalnych kontrahentów do usług świadczonych przez nasze przedsiębiorstwo, a druga sytuacja to pogłębianie relacji z dotychczasowymi nabywcami, poprawa zadowolenia klientów oraz zbieranie danych do pogłębiania wiedzy na ich temat.*

Przedstawiciele tej grupy częściej odwoływali się do kognitywnego wymiaru zaufania, który był określany jako celowa aktywność ukierunkowana na budowanie wiarygodności w oczach drugiej strony. Te działania dotyczą według respondentów

przede wszystkim poziomu organizacyjnego, czego potwierdzeniem może być wypowiedź przedstawiciela producenta mebli łazienkowych: *Spełniając szeroko pojmowane wymogi jakościowe danej branży lub dbając o normy jakościowe danego komponentu (np. certyfikat FSC), stajemy się wartościowym i zaufanym dostawcą, zapewniając na wszystkich etapach powstawania produktu odpowiednie warunki, co umożliwia naszym klientom na przykład uzyskanie konkretnych certyfikatów jakościowych produktu końcowego.*

Rzadziej w wypowiedziach tej grupy osób przewijały się elementy dotyczące zaufania afektywnego, które kojarzyły przede wszystkim z osobą handlowca i jego relacji z klientem. Natomiast częściej niż menedżerowie sprzedaży osoby odpowiedzialne za marketing wskazywały na koszty budowania zaufania i konieczność zestawiania ich z potencjalnymi korzyściami, co potwierdza cytat przedstawiciela przedsiębiorstwa budowlanego: *Koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo w celu utrzymania poziomu zaufania swoich klientów i zaspokajanie ich potrzeb są zasadne. Klienci, korzystając z usług firmy, ufają, że usługi przez nią świadczone będą na najwyższym poziomie. Dlatego istnieje call center, dlatego wysokie koszty generuje dział handlowców, którzy dbają o relacje z kontrahentami, dlatego działa program lojalnościowy. Oczywiście, mogłoby tego nie być, a firma zaoszczędziłaby hipotetycznie pieniądze. Natomiast szybko mogłoby się okazać, że klientom brakuje wysokich standardów, do których byli przyzwyczajeni, że ich potrzeby nie są już w 100% zaspokajane, a zaufanie do firmy wyraźnie spadło.* Ta różnica w podejściu może wynikać z rodzaju wykonywanych zadań: podczas gdy menedżerowie marketingu organizują narzędzia budowania zaufania (np. budowanie wizerunku poprzez udział w targach) i tym samym są świadomi kosztów, menedżerowie sprzedaży często wyłącznie z nich korzystają w relacjach z klientem (i tym samym postrzegają je tylko przez pryzmat efektów).

Natomiast menedżerowie sprzedaży zaufanie postrzegali z perspektywy osoby sprzedawcy, jego postaw i zachowania, które mają miejsce w codziennych relacjach z klientem. Przykładem powyższej opinii jest wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa handlowego z branży technicznej: *Budowanie zaufania to proces, który kończy się sukcesem tylko wtedy, kiedy sobie na to zapracujemy. Nikt na początku współpracy nie otrzymuje statusu zaufanego dostawcy. W branży, którą reprezentuję, pełnego zaufania klienta nie można zbudować, realizując jedynie poprawnie procesy handlowe, ale dodatkową wartością, jaką stanowi w pierwszej kolejności wiarygodność. Wiarygodność zależy nie tylko od wiedzy i doświadczenia opiekuna handlowego dostawcy, ale także od tego, jak wygląda, jak się zachowuje i reaguje.* Innym przykładem jest wypowiedź KAM z branży FMCG, według którego: *Budowanie zaufania wymaga od nas pewnego rodzaju elastyczności, kompromisów, odpowiedniego przygotowania, pewności siebie, zaspokajania potrzeb, bycia miłym.* Rzadziej pojawiały się wypowiedzi dotyczące poziomu organizacyjnego i działań na poziomie przedsiębiorstwa w zakresie budowania zaufania. Interesujący jest fakt, że

o organizacji i jej roli w obszarze kształtowania zaufania wspominali przedstawiciele dużych koncernów. Można zakładać, że dzięki polityce wewnętrznej komunikacji w większym stopniu są oni świadomi aktywności przedsiębiorstwa w zakresie budowania zaufania do marki.

PODSUMOWANIE

Analiza esejów napisanych przez osoby zaangażowane w relację z klientem dostarczyła ciekawego materiału na temat postrzegania zaufania w relacjach biznesowych z perspektywy dostawcy. Menedżerowie sprzedaży oraz marketingu w sposób bardzo różnorodny wypowiadali się na temat zaufania, podkreślając zróżnicowane elementy współpracy, różne aspekty zachowań etycznych oraz wskazywali na rozmaite efekty uzyskiwane dzięki zaufaniu, co potwierdza złożoność i wielowymiarowość tego zjawiska oraz rozbieżne koncepcje wskazywane w literaturze przedmiotu (Seppänen i in., 2007). Omówione badania pokazały, że sama koncepcja zaufania jest istotnym konstruktym myślowym dla osób zaangażowanych w realizację funkcji sprzedażowej oraz marketingowej, które w sposób swobodny posługiwały się tym pojęciem, opisując relacje z klientami. Zaufanie w ich opinii jest ważnym elementem zarządzania relacjami z klientami: w opinii respondentów zaufanie pozytywnie wpływa na rozwój relacji oraz przychody ze sprzedaży. Niektóre z poglądów mają charakter wręcz normatywny, co sugeruje, że zaufanie powinno być wzajemne, a strony relacji powinny się zachowywać w wiarygodny sposób, co może świadczyć o społecznym i kulturowym osadzeniu pojęcia zaufania i zjawiska, do którego się ono odnosi. Brak zaufania będzie wpływać negatywnie na relację i może, ale nie musi, prowadzić do zakończenia współpracy. Badania potwierdziły występowanie zaufania na poziomie interpersonalnym i organizacyjnym oraz w wymiarach afektywnym i kognitywnym.

W wyniku przeprowadzonych badań można wskazać następujące, kluczowe dla dalszych prac badawczych wnioski.

Po pierwsze, badania wykazały wysoką kontekstowość zaufania oraz jego trudną do uchwycenia istotę. Jednak interpretacja zaufania nie tylko odzwierciedlała ocenę wiarygodności drugiej strony, ale być może w większym stopniu dotyczyła kontekstu i sytuacji związanej z zaufaniem i relacją oraz osobą ufającą. Zaufanie było postrzegane jako warunek kluczowy funkcjonowania relacji bądź jako czynnik wspierający współpracę. Wskazywane sytuacje, w których zaufanie będzie odgrywało istotną rolę, były zbieżne z propozycjami zawartymi w literaturze (Li, 2015).

Różnorodność opinii wynikała ze zróżnicowanego postrzegania współzależności i niepewności współpracy, indywidualnych oczekiwań, sytuacji w danej

branży oraz uwarunkowań funkcjonowania w niej. Może to sugerować, że nie jest możliwe zrozumienie zaufania i jego roli na ogólnym poziomie, a różnorodność definicji prezentowanych w literaturze może być oznaką emergentnej i niedającej się uchwycić natury zaufania jako zjawiska, a nie konsekwencją nieefektywnych podejść badawczych (La Rocca i in., 2016). Stąd też należy zakładać wysokie znaczenie czynników sytuacyjnych i kontekstowych. Dalsze badania należałoby zatem prowadzić, mając na uwadze kontekst branżowy czy wręcz organizacyjny, co jest zgodne z modelem zaproponowanym przez Dietz i Den Hertog (2006) oraz sugestiami m.in. Stevens i współpracowników (2015). Uwzględnienie kontekstu wpisuje się również w nurt podejścia IMP, w myśl którego większość prowadzonych badań ma charakter studiów przypadków pozwalających na dogłębne zrozumienie danego problemu w ujęciu dynamicznym przy stałych uwarunkowaniach organizacyjnych. Ocena zaufania będzie wynikała dodatkowo z indywidualnych predyspozycji do ufania, których rolę podkreślają m.in. Li (2015) oraz Fulmer i Gelfand (2012).

Po drugie, w opinii większości respondentów zaufanie jest koniecznym, jednak niewystarczającym warunkiem rozwoju relacji. Omawiając istotę zaufania oraz sposoby jego budowania, autorzy esejów odwoływali się do zróżnicowanych aspektów relacji związanych z jej procesami oraz atmosferą. Analizując związek między zaufaniem a efektami relacyjnymi oraz wpływ zaufania na interakcje biznesowe, można założyć, że zaufanie staje się jednym z uwarunkowań rozwoju skutecznych relacji biznesowych. W ramach takiego podejścia zaufanie powinno być rozpatrywane wraz z innymi elementami kondycji bądź atmosferą relacji. Wówczas możliwe będzie zaobserwowanie nie tylko bezpośredniego wpływu zaufania na efekty relacyjne, ale również wzajemnego oddziaływania elementów warunkujących przebieg relacji.

Po trzecie, próba określenia interpretacji zaufania przez osoby zaangażowane w relację z klientem wykazała zróżnicowane spojrzenia na procesy wpływające na mechanizm i dynamikę zaufania, uwarunkowane zadaniami w ramach budowania relacji. Zidentyfikowano wpływ pełnionej funkcji w organizacji na postrzeganie zaufania, które można interpretować przez pryzmat podejścia marketingowego bądź sprzedażowego. Można przyjąć, że osoby odpowiedzialne za pełnienie funkcji sprzedażowych mają bliską i bezpośrednią relację z klientem, relacja z klientami u osób związanych z marketingiem będzie zazwyczaj niebezpośrednia. Główna różnica dotyczyła poziomu zaufania: podczas gdy osoby odpowiedzialne za sprzedaż podkreślały rolę kontaktów indywidualnych i budowania zaufania na poziomie personalnym, osoby związane z marketingiem skupiały się w swoich wypowiedziach na poziomie organizacyjnym i wskazywały na systemowe rozwiązania w zakresie „zarządzania” zaufaniem z klientem. Badane osoby były przedstawicielami różnych organizacji, można jednak zakładać, że podobna sytuacja będzie miała miejsce w ramach tej samej organizacji. Konieczne zatem jest rozpoznanie interpretacji zaufania na różnych poziomach. Ponadto można założyć, że skoro zaufanie jest

różnie postrzegane przez osoby po stronie dostawcy w zależności od wykonywanych przez nie zadań, różnice będą również w interpretacji tego zjawiska pomiędzy stroną kupującą a sprzedającą. Wartościowe będzie zatem badanie, którego przedmiotem jest relacja, gdyż umożliwi to uwzględnienie postrzegania zaufania przez obie zaangażowane we współpracę strony.

Po czwarte, pojawiały się również opinie, które wskazywały na możliwość wystąpienia negatywnego wpływu zaufania na relacje biznesowe, takie jak niższa i słabsza czujność, wyższe wymagania zaufanego klienta, koszty budowania zaufania i jego nietrwałość czy poddawanie się presji cenowej. Tego typu wypowiedzi wpisywały się w podejście prezentowane m.in. przez Stevensa i współautorów (2015), zgodnie z którym „optymalne zaufanie” nie musi być tożsame z wysokim poziomem. Z punktu widzenia zarządzania relacjami konieczne jest nie tylko szybkie identyfikowanie potencjalnych zagrożeń związanych z zaufaniem w relacjach, ale również budowanie świadomości możliwości ich wystąpienia.

Warto pamiętać o pewnych ograniczeniach związanych z metodyką badań omówionych w tym rozdziale. Badanie było ukierunkowane na poznanie opinii opisowych. Zebrany w ten sposób bogaty materiał dostarczył ciekawych informacji, jednak metoda nie pozwalała na poszukiwanie dogłębnych informacji i odpowiedzi na pytania powstałe podczas analizy danych. Charakter respondentów mógł wpłynąć na udzielane przez nich wypowiedzi. Uczestnicy badania byli doświadczonymi menedżerami, którzy uczestniczyli w programach edukacyjnych, gdzie partnerstwo i relacje biznesowe są omawiane i często podkreślane. Poprzez konieczność odwołania się do własnych doświadczeń w eseju efekt ten mógł być jednak zminimalizowany. Respondenci badania reprezentowali średnie i duże przedsiębiorstwa bądź liderów w danej branży. Realizowana przez tego typu podmioty strategia działania, pozycja na rynku oraz charakter posiadanych przez nich relacji stanowiły kontekst wypowiedzi autorów esejów, przez co opisane wyniki mogą mimo wszystko nie oddawać szerszej perspektywy rynku (praktycznie żaden z respondentów nie reprezentował podejścia transakcyjnego).

Zmiany zaufania na drugim etapie rozwoju relacji odczuło odpowiednio 70 (wzrost) i 29 (spadek) nabywców oraz 78 (wzrost) i 36 (spadek) dostawców. Grupy nabywców i dostawców, którzy deklarowali takie same opinie na temat kierunku zmiany zaufania, były zbliżone do siebie pod względem wielkości. Powyższa obserwacja mogła wynikać z faktu badań o charakterze diadycznym i celowego doboru próby współpracujących ze sobą aktorów przy tym samym projekcie. Może to potwierdzać wzajemny i dwustronny charakter zaufania (spadek bądź wzrost zaufania jest odnotowywany przez obie strony relacji), wynikający z tożsamej interpretacji zdarzeń.

Natomiast prezentowane w tabeli wartości sugerują, że nabywcy i dostawcy różnili się w średnich wielkościach deklarowanego wzrostu bądź spadku zaufania: nabywcy wskazali na większy niż dostawcy wzrost zaufania na drugim etapie rozwoju relacji względem początkowej fazy współpracy, jednak różnica ta była marginalnie istotna ($Z = -1,693$; $p = 0,0090$). Jednocześnie w grupie, która odnotowała spadek zaufania, większą stratę zaufania deklarowali dostawcy w porównaniu z ocenami nabywców. Analiza wykazała brak istotnie statystycznych różnic dla powyższej obserwacji ($Z = -1,171$; $p = 0,242$). Nie jest więc możliwe jednoznaczne stwierdzenie o istotnych różnicach pomiędzy stronami relacji w odczuwaniu zmian poziomu generalnego zaufania. W tym przypadku można zatem mówić o zaobserwowanej tendencji, która wymaga dalszej eksploracji i mogłaby stanowić problem badawczy dla kolejnych badań.

Grupy, które odnotowały taką samą zmianę zaufania w ramach drugiego pomiaru, były zbliżone do siebie wielkością jedynie w przypadku zmiany pozytywnej. Ponad dwukrotnie większa grupa dostawców (69%) niż nabywców (31%) wskazała na spadek zaufania na tym etapie współpracy (tabela 24).

Tabela 24. Dynamika zaufania z perspektywy dostawcy i nabywcy (drugi pomiar)

Rola	Zmiana pozytywna			Zmiana negatywna		
	<i>N</i>	%	średnia wartość zmiany	<i>N</i>	%	średnia wartość zmiany
Nabywca	54	51%	0,84	16	31%	-0,52
Dostawca	52	49%	0,73	36	69%	-0,67

Źródło: Na podstawie badań własnych.

Podobnie jak w przypadku pierwszego pomiaru zmiany zaufania, również na trzecim etapie rozwoju relacji dostawcy wskazali na mniejszy wzrost zaufania niż nabywcy i jednocześnie odczuwali większy spadek zaufania niż odbiorcy ich usług. Różnice te jednak nie były istotne statystycznie ($Z = -0,885$, $p = 0,376$ dla zmiany pozytywnej i $Z = -0,020$, $p = 0,0984$ dla zmiany negatywnej).

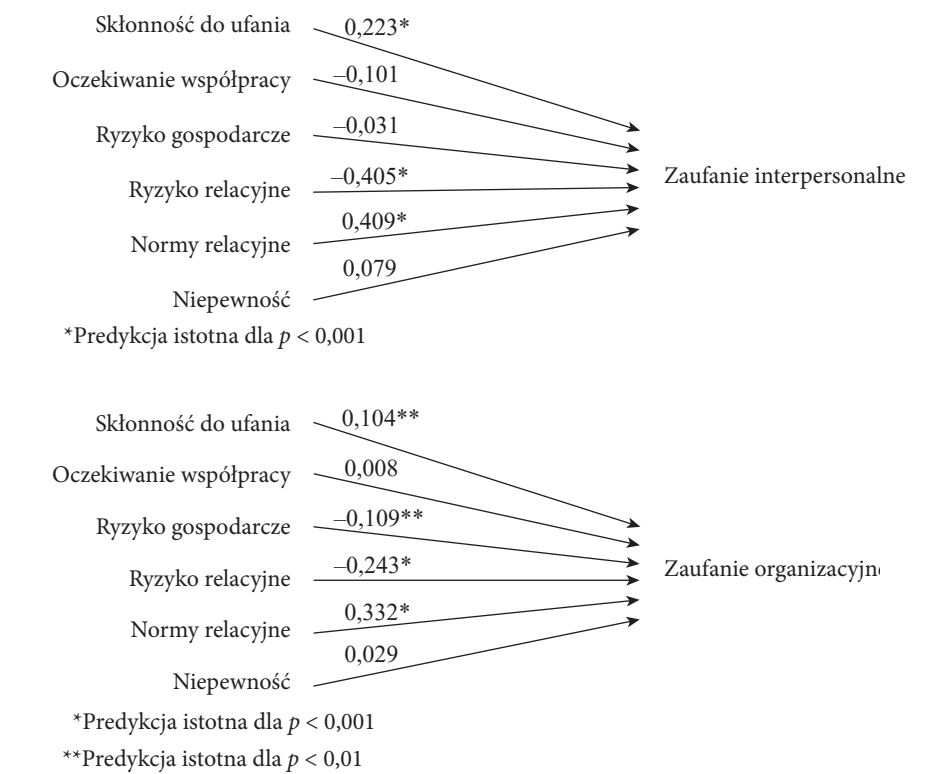
7.3. ZMIANA ZAUFANIA: WYMIAR INTERPERSONALNY I ORGANIZACYJNY

W badaniu przyjęto dwuwymiarowy charakter zaufania, na które składały się zaufanie interpersonalne oraz organizacyjne. Zestawiając ze sobą wartości średniej i mediany, można zaobserwować wyższy poziom zaufania organizacyjnego w początkowej fazie współpracy ($M = 5,85$; $Me = 6$) w porównaniu z zaufaniem interpersonalnym, którego średnia wartość wyniosła 5,39, a mediana kształtowała się na poziomie 5,67 ($t(259) = -9,133$, $p < 0,001$). Powyższa obserwacja jest zgodna z literaturą (np. Rousseau i in., 1998). Jednak wysoki poziom zaufania interpersonalnego na tym etapie relacji może być zaskakujący. We wcześniejszych pracach stwierdzono, że zaufanie w początkowej fazie relacji dotyczy wyłącznie organizacji (Dowell, Morrison i Heffernan, 2015). Założenie to przyjęto jednak na podstawie pomiaru poziomu zaufania po stronie nabywców. Tymczasem przeprowadzone na potrzeby niniejszej monografii badanie obejmujące obie strony relacji wykazało występowanie wielowymiarowego zaufania na początku relacji. Oznacza to, że zarówno dostawca, jak i nabywca próbują budować pozytywne nastawienie nie tylko do organizacji partnera, ale również do osób, które je reprezentują.

Podobnie jak w przypadku zaufania generalnego, postanowiono również określić determinanty organizacyjnego i interpersonalnego wymiaru. Do modelu wprowadzono następujące zmienne: skłonność do zaufania, oczekiwania, niepewność, ryzyko gospodarcze, ryzyko relacyjne i normy relacyjne. W obu przypadkach modele regresji okazały się istotne statystycznie (odpowiednio: $R^2 = 0,452$; $F(7,762) = 36,106$, $p < 0,001$ dla zmiennej zależnej: zaufanie interpersonalne oraz $R^2 = 0,303$; $F(10,759) = 19,511$, $p < 0,001$ dla zmiennej zależnej: zaufanie organizacyjne). Predyktorami zaufania interpersonalnego okazały się, podobnie jak w przypadku ryzyka na poziomie ogólnym, ryzyko relacyjne (korelacja negatywna), normy relacyjne oraz skłonność do ufania. Natomiast w przypadku zaufania organizacyjnego, na podstawie analizy regresji, zidentyfikowano następujące predyktory: ryzyko relacyjne i normy relacyjne oraz skłonność do ufania i ryzyko gospodarcze, które miało marginalne znaczenie (rysunek 19).

Następnie dokonano podziału próby przy uwzględnieniu pełnionych przez respondentów ról (nabywca lub dostawca) i sprawdzono, czy grupy te charakteryzują się innym układem determinant obu wymiarów zaufania (zmienna zależna i zmienne niezależne pozostały więc takie same jak w poprzednich analizach). W obu grupach uzyskane modele były istotne statystycznie (w grupie nabywców: $R^2 = 0,459$; $F(5,559) = 17,802$; $p < 0,001$ dla zaufania interpersonalnego i $R^2 = 0,261$; $F(7,598) = 8,020$; $p < 0,001$ dla zaufania organizacyjnego, w grupie dostawców: $R^2 = 0,459$; $F(5,108) = 20,067$; $p < 0,001$ dla zaufania interpersonalnego

oraz $R^2 = 0,346$; $F(6,877) = 12,889$; $p < 0,001$ dla zaufania organizacyjnego). W tabeli 25 zaprezentowano istotne predyktory zaufania z uwzględnieniem strony relacji oraz wymiaru zaufania.



Rysunek 19. Predyktory zaufania personalnego

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Tabela 25. Predyktory zaufania interpersonalnego i organizacyjnego z perspektywy nabywcy i dostawcy

	Zaufanie interpersonalne	Zaufanie organizacyjne
Nabywca	ryzyko relacyjne* normy relacyjne	normy relacyjne
Dostawca	ryzyko relacyjne* normy relacyjne skłonność do ufania	ryzyko relacyjne* normy relacyjne skłonność do ufania ryzyko gospodarcze*

*korelacja negatywna

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Analiza zaprezentowanych w tabeli 25 czynników prowadzi do interesujących obserwacji. Po pierwsze, na uwagę zasługuje skłonność do ufania po stronie dostawcy, jako główny czynnik kształtujący zaufanie (predyktor zarówno zaufania interpersonalnego, jak i organizacyjnego) przy jednoczesnym braku uwzględnienia tego czynnika w modelu w grupie nabywców. Po drugie, należy podkreślić istotną rolę norm relacyjnych i ryzyka relacyjnego w kształtowaniu zaufania w tej fazie współpracy. Podczas gdy poczucie występowania w relacji względnie trwałego sposobu zachowania i postaw (elastyczność, przestrzeganie etyki) oraz spójnej interpretacji wartości (wspólne cele biznesowe, zbliżona kultura organizacyjna) są istotnym predyktorem dla obu grup respondentów niezależnie od rodzaju zaufania, ryzyko relacyjne, definiowane jako obawy o wykorzystywanie pozycji przez partnera, działanie poza porozumieniem i w sposób niezgodny z interesem danej strony relacji, nie ma istotnego wpływu wyłącznie na zaufanie organizacyjne w grupie respondentów reprezentujących stronę popytową.

Wraz z rozwojem relacji zmianie uległ poziom zaufania, przy czym zmiana ta była pozytywna w obu badanych wymiarach zaufania (tabela 26). Zarówno w przypadku zaufania interpersonalnego, jak i organizacyjnego większy wzrost odnotowano w fazie rozwoju współpracy (realizacji projektu).

Tabela 26. Dynamika zaufania

Wymiar zaufania	Pierwszy pomiar	Odchylenie standardowe	Drugi pomiar	Odchylenie standardowe
Zaufanie interpersonalne	0,29	0,94	0,15	0,85
Zaufanie organizacyjne	0,37	0,99	0,29	0,95

Źródło: Na podstawie wyników badań.

W dalszej fazie analizy porównano wielkość zmian dla poszczególnych rodzajów zaufania, które wyniosły odpowiednio 0,14 punktu dla zaufania interpersonalnego oraz 0,08 punktu dla zaufania organizacyjnego. Istotne różnice zaobserwowano wyłącznie dla zaufania interpersonalnego ($t(242) = 2,783$; $p = 0,006$). Zmiana zaufania organizacyjnego pomiędzy poszczególnymi fazami relacji była wprawdzie różna, jednak analiza nie wykazała, by ta różnica była istotnie statystyczna ($t(242) = 1,492$; $p = 0,137$).

Zmiany w poziomach zaufania na poszczególnych etapach cyklu życia relacji były ze sobą silnie skorelowane (tabela 27).

Analiza korelacji zmian poziomu zaufania w ramach obu wymiarów zaufania pozwala na potwierdzenie hipotezy H1, w myśl której zmiana zaufania jest efektem zmian zaufania interpersonalnego oraz organizacyjnego. Korelacje pomiędzy poszczególnymi wymiarami są istotne oraz pozytywne. Zmianie zaufania interpersonalnego towarzyszy zmiana zaufania organizacyjnego przy zachowaniu kierunku

Tabela 27. Współzależność wymiarów zaufania: ujęcie dynamiczne

	Zaufanie interpersonalne (pomiar pierwszy)	Zaufanie organizacyjne (pomiar pierwszy)	Zaufanie interpersonalne (pomiar drugi)	Zaufanie organizacyjne (pomiar drugi)
Zaufanie interpersonalne (pomiar pierwszy)	1	0,818**	0,621**	0,630**
Zaufanie organizacyjne (pomiar pierwszy)	0,818**	1	0,668**	0,689**
Zaufanie interpersonalne (pomiar drugi)	0,621**	0,668**	1	0,863**
Zaufanie organizacyjne (pomiar drugi)	0,630**	0,689**	0,863**	1

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: Na podstawie wyników badań.

zmiany. Oba wymiary zaufania są zatem wobec siebie współzależne i składają się na zmianę zaufania generalnego. Przyjęcie dynamicznej perspektywy zaufania przy jednoczesnym uwzględnieniu jego wymiarów pozwoliło na zweryfikowanie również założeń funkcjonujących w literaturze przedmiotu, w myśl których charakter zaufania wraz z rozwojem relacji staje się bardziej afektywny i jednocześnie mniej kalkulacyjny. Tym samym na znaczeniu powinno zyskiwać zaufanie budowane pomiędzy osobami, które wraz z rozwojem relacji będzie istotniejsze niż organizacyjne poleganie na sobie. Takie wnioski sugerują m.in. Rousseau z zespołem (1998), Dowell, Morrison i Heffernan (2015) czy Young (2006). Tymczasem uzyskany wynik pokazuje, że oba wymiary zaufania są wobec siebie współzależne, a ich dynamika odzwierciedla zmianę zaufania na poziomie ogólnym.

Należy podkreślić, że uśredniony wynik zmian poziomu zaufania jest efektem wyboru skali z wartościami negatywnymi. Na poziomie analizy dla całej próby ocena „-3” może być skompensowana oceną pozytywną „+3”. Nie oddaje to jednak pełnego charakteru zmiany. Z tego powodu, zgodnie z sugestiami Jonker z zespołem (2004), dynamikę przeanalizowano z uwzględnieniem podziału na grupy o negatywnym i pozytywnym kierunku rozwoju zaufania. Jako podstawę wyróżniania segmentów przyjęto wartość średnią zaufania na poziomie ogólnym. Miary tendencji centralnej dla zmian poziomu zaufania w poszczególnych wymiarach zaprezentowano w tabelach 28 i 29.

Dynamika zaufania w grupie, która zadeklarowała wzrost poziomu zaufania wraz z rozwojem relacji, kształtowały się następująco. Zmiana w wymiarze zaufania interpersonalnego wyniosła średnio 0,85 punktu (31% możliwej zmiany) na drugim etapie relacji oraz 0,70 punktu w fazie końcowej współpracy (24% możliwej zmiany). Zaufanie organizacyjne rosło średnio o 0,88 punktu (28% maksymalnej

zmiany pozytywnej) w drugiej fazie realizacji projektu w porównaniu z początkiem współpracy, natomiast drugi pomiar wykazał zmianę o średnio 0,93 punktu, co stanowiło 32% możliwej zmiany.

Tabela 28. „Pozytywna” dynamika zaufania

Wymiar zaufania	Pierwszy pomiar	Drugi pomiar
Zaufanie interpersonalne	0,85	0,70
Zaufanie organizacyjne	0,88	0,93

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Tabela 29. „Negatywna” dynamika zaufania

Wymiar zaufania	Pierwszy pomiar	Drugi pomiar
Zaufanie interpersonalne	-0,86	-0,71
Zaufanie organizacyjne	-0,63	-0,56

Źródło: Na podstawie wyników badań.

W przypadku respondentów, którzy zadeklarowali obniżenie poziomu zaufania, zmiana poziomu zaufania interpersonalnego wyniosła -0,86 punktu (co stanowi 28,6% możliwej zmiany) w przypadku pierwszego pomiaru oraz -0,75 punktu na trzecim etapie współpracy (24% możliwej zmiany). Natomiast w przypadku zaufania organizacyjnego odnotowano średni spadek o 0,63 punktu, czyli 21% możliwej zmiany na drugim etapie relacji oraz o 0,56 punktu na ostatnim etapie relacji (19% możliwej zmiany). Odnotowana wielkość spadku zaufania organizacyjnego była zbliżona w przypadku obu pomiarów. Respondenci natomiast deklarowali większy spadek zaufania interpersonalnego w trakcie realizacji projektu niż przy jego końcu.

Celem potwierdzenia hipotezy H2 zbadano istotność różnic w zmianie zaufania interpersonalnego i organizacyjnego przy uwzględnieniu kierunku zmiany. W myśl hipotezy H2 zaufanie interpersonalne powinna charakteryzować większa dynamika zmiany niż zaufanie organizacyjne na kolejnych etapach cyklu życia relacji. Uzyskany wynik nie jest jednoznaczny, bowiem istotne różnice zaobserwowano w dwóch sytuacjach (tabela 30), jednak wyłącznie w przypadku negatywnego kierunku zmian zmiana zaufania interpersonalnego jest większa niż zaufania organizacyjnego niezależnie od fazy cyklu życia projektu (odpowiednio: $Z = -3,488$; $p < 0,001$ i $Z = -1,991$; $p = 0,47$), przy czym różnica ta w końcowej fazie projektu jest marginalna. Istotną różnicę w wielkości zmian obu typów zaufania odnotowano w sytuacji wzrostu w końcowej fazie projektu ($Z = -3,653$; $p < 0,001$), jednak to w przypadku zaufania organizacyjnego wzrost był większy w porównaniu z zaufaniem interpersonalnym. Hipoteza ta została zatem potwierdzona częściowo.

Tabela 30. Dynamika zmian zaufania: porównanie pomiędzy wymiarami

	Pierwszy pomiar		Drugi pomiar	
	dynamika zmiany	hipoteza	dynamika zmiany	hipoteza
Wzrost zaufania	Zauf_pers=Zauf_org	niepotwierdzona	Zaufa_pers<Zauf_org	niepotwierdzona
Spadek zaufania	Zauf_pers>Zauf_org	potwierdzona	Zauf_pers>Zauf_org	potwierdzona

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Na dynamikę zaufania zarówno na poziomie generalnym, jak i w poszczególnych wymiarach wpływała rola, jaką respondenci odgrywali w projekcie. Niezależnie od kierunku zmiany poziomu zaufania można zaobserwować różnice w ocenach nabywców i dostawcy. W większości przypadków dostawcy wraz z rozwojem zaufania deklarowali większy spadek (w sytuacji negatywnej zmiany zaufania) bądź mniejszy wzrost poziomu zaufania (w sytuacji pozytywnej zmiany), niż czynili to ich partnerzy dokonujący zakupów, jednak różnice te były istotne wyłącznie w przypadku trzech obserwacji. Hipotezy H3 i H4 zostały zatem częściowo potwierdzone. Wskaźniki dla powyższych obserwacji ujęto w tabelach 31 i 32.

Tabela 31. Wzrost zaufania z perspektywy nabywcy ($n = 70$) i dostawcy ($n = 78$)

	Pierwszy pomiar		Drugi pomiar	
	nabywca	dostawca	nabywca	dostawca
Zaufanie interpersonalne	0,92	0,79	0,73	0,68
Zaufanie organizacyjne	1,03*	0,75*	1,05	0,83

*Istotne różnice w ramach porównania między grupami nabywca-dostawca.

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Tabela 32. Spadek zaufania z perspektywy nabywcy ($n = 29$) i dostawcy ($n = 36$)

	Pierwszy pomiar		Drugi pomiar	
	nabywca	dostawca	nabywca	dostawca
Zaufanie interpersonalne	-0,67*	-1,02*	-0,52*	-0,78*
Zaufanie organizacyjne	-0,55	-0,68	-0,6	-0,55

*Istotne różnice w ramach porównania między grupami nabywca-dostawca.

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Respondenci, oceniając zmianę poziomu zaufania w fazie rozwoju relacji względem początkowego etapu współpracy, różnili się w postrzeganiu tego zjawiska w dwóch przypadkach. Analiza wykazała istotne statystycznie różnice pomiędzy badanymi grupami w sytuacji wzrostu zaufania organizacyjnego ($Z = -2,338$, $p = 0,019$) oraz spadku zaufania interpersonalnego ($Z = -1,994$, $p = 0,046$). Nabywcy i dostawcy na koniec współpracy w ramach projektu deklarowali zbliżone