

1.8

Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Katarzyna Krot*

Dagmara Lewicka**

Krzysztof Dobrzański***

Zaufanie do współpracowników a akceptacja ryzyka w przedsięwzięciach innowacyjnych

Streszczenie

Współczesne przedsiębiorstwa nastawione na wdrażanie innowacyjnych projektów, obarczonych znacznym poziomem ryzyka powinny zapewnić swoim pracownikom odpowiednie warunki pracy. Tworzenie kreatywnych zespołów pracujących nad innowacjami wymaga m.in. silnych, opartych na zaufaniu relacji między współpracownikami. W związku z tym celem niniejszego opracowania jest określenie roli zaufania horyzontalnego w podejmowaniu ryzyka w przedsięwzięciach innowacyjnych. Założono, że trzy wymiary zaufania horyzontalnego: kompetencje, życzliwość i rzetelność wpływają stymulująco na akceptację ryzyka. W badaniu ankietowym wzięło udział 1769 osób – pracowników reprezentujących innowacyjne firmy. Okazało się, że ważną determinantą (istotną statystycznie) akceptacji dla ryzykownych działań jest wiara w uczciwość współpracowników.

Słowa kluczowe: zaufanie horyzontalne, akceptacja ryzyka, innowacyjność

* Politechnika Białostocka, ORCID: 0000-0002-7404-1724

** Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, ORCID: 0000-0002-6955-7371

*** Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie.

Trust in Coworkers and Risk Acceptance in Innovative Projects

Abstract

Contemporary companies focused on implementing innovative projects with a high level of risk should provide their employees with proper working conditions. Building creative teams working on innovation requires strong trust relationships between coworkers. Therefore, the purpose of this study is to determine the role of horizontal trust in risk-taking in innovative projects. This study assumes that three dimensions of horizontal trust: competence, benevolence and integrity stimulate the acceptance of risk. 1769 people – employees – representing innovative companies took part in the survey. It turned out that trust in the integrity of coworkers is an important determinant (statistically significant) of acceptance for risky activities.

Keywords: horizontal trust, risk acceptance, innovation

Wprowadzenie

Zaufaniu w relacjach organizacyjnych poświęcono wiele opracowań, biorąc pod uwagę rozmaite jego rodzaje, wymiary, proces powstawania, odbudowywania, determinanty i znaczenie dla sukcesu organizacji¹. Zaufanie można zdefiniować jako skłonność do polegania na innej osobie lub podmiocie w toku realizacji przedsięwzięć przynoszących korzyści lub zorientowanych na realizację interesów. W kontekście tym wskazuje się, że zaufanie jest zarówno warunkiem, jak i efektem udanej współpracy², będąc znaczącym czynnikiem relacji wewnątrzorganizacyjnych³ i w konsekwencji sprzyjają-

¹ Zob. A.R. Ciancetti, T.L. Steding, *Built on Trust: Gaining Competitive Advantage in Any Organization*, Contemporary Books, Lincolnwood III 2001; S. Atkinson, D. Butcher, *Trust in Managerial Relationships*, "Journal of Managerial Psychology" 2003, vol. 18, s. 282–304; K.T. Dirks, D.L. Ferrin, *The Role of Trust in Organizational Settings*, "Organization Science" 2001, vol. 12, no. 4, s. 450–467; A. Korsgaard, S. Brodt, E. Whiteener, *Trust in the Face of Conflict: The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context*, "Journal of Applied Psychology" 2002, vol. 87, s. 312–319; M. Vanhala, K. Puumalainen, K. Blomqvist, *Impersonal Trust. The Development of the Construct and the Scale*, "Personnel Review" 2011, vol. 40, no. 4, s. 485–513.

² G. Svensson, *Multiple Informants and Asymmetric Interactions of Mutual Trust in Dyadic Business Relationships*, "European Business Review" 2006, vol. 18, no. 2, s. 132–152.

³ R.M. Morgan, *Relationship Marketing and Marketing strategy*, w: A. Parvatiyar, J.N. Sheth, *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications Inc. – Thousand Oaks London–New Delhi 2000, s. 483–484.

cym realizacji wspólnych celów⁴. Zaufanie umożliwia przepływ informacji i zarządzanie wiedzą⁵, ponieważ wspiera proces dzielenia się wiedzą ukrytą poprzez nieformalne kanały komunikacji⁶.

W niniejszym opracowaniu skupiono się na zaufaniu horyzontalnym, czyli pomiędzy współpracownikami. Wzrost znaczenia zaufania horyzontalnego w relacjach jest związany z rosnącym znaczeniem pracy zespołowej. Realizacja założonych projektów czy implementacja przedsięwzięć innowacyjnych związane są z koniecznością polegania na rezultatach pracy innych osób, co powoduje zwiększone zapotrzebowanie na zaufanie w zespołach⁷. W literaturze podkreśla się, że dzięki zaufaniu możliwe jest pobudzanie kreatywności, prowadzącej do generowania innowacyjnych rozwiązań, ale również skuteczne wdrażanie innowacji⁸.

Ryzyko związane z niepewnością nasila się w sytuacjach złożonych i zmiennych, do których należy zaliczyć proces innowacyjny. Może być definiowane jako możliwe (ale nie – pewne) niekorzystne lub szkodliwe skutki związane z określoną działalnością lub procesem, szczególnie jeśli jest on rozłożony w czasie⁹. Postrzeganie ryzyka przez jednostkę jest jego psychiczną reprezentacją, ponieważ odzwierciedla emocje takie jak np. strach oraz procesy poznawcze takie jak przewidywanie pewnych skutków. W przypadku przedsięwzięć innowacyjnych ryzyko może dotyczyć np. kwestii podjęcia błędnej decyzji czy zaproponowania kontrowersyjnego, nieakceptowanego przez współpracowników rozwiązania. Dlatego też zaufanie wydaje się być bardzo istotnym elementem w tych procesach, ponieważ oczekiwanie, że obdarzany zaufaniem nie zaszkodzi ufającemu, zwiększa skłonność do podejmowania przez niego ryzyka¹⁰. Jak dotąd niewiele badań poświęcono relacjom pomiędzy zaufaniem a akceptacją ryzyka¹¹. W niniejszym opracowaniu założono, że trzy wymiary zaufania horyzontalnego: kompetencje, życzliwość, rzetelność wpływają stymulująco na akceptację ryzyka. W związku z tym celem niniejszego opracowania jest określenie roli zaufania horyzontalnego w podejmowaniu ryzyka w przedsięwzięciach innowacyjnych.

⁴ M.J. Ashleigh, J. Prichard, *Enhancing Trust through Training*, in: *Trust and Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing, 2011, s. 125–138.

⁵ N.R. Quigley, P.E. Tesluk, E.A. Locke, K.M. Bartol, *A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance*, "Organization Science" 2007, vol. 18, no. 1, s. 71–88.

⁶ R. Wang, B. Rubenstein-Montano, *The Value of Trust in Knowledge Sharing*, Proceedings of the 2002 IRMA International Conference, M. Khosrowpour (ed.), Idea Group Publishing, Hershey, PA 2002.

⁷ K. Krot, D. Lewicka, *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, C.H. Beck, Warszawa 2016.

⁸ J. Paliszkiwicz, *Trust Management: Literature Review*, "Management" 2011, vol. 6, no. 3, s. 315–333.

⁹ S.O. Hansson, *Philosophical Perspectives on Risk*, "Techne" 2004, vol. 8, no. 1, s. 10–35.

¹⁰ Zob. K.T. Dirks, D.L. Ferrin, *op.cit.*, s. 450–467; N.R. Quigley, P.E. Tesluk, E.A. Locke, K.M. Bartol, *op.cit.*, s. 71–88.

¹¹ J.A. Colquitt, J.A. Lepine, C.P. Zapata, R.E. Wild, *Trust in Typical and High-reliability Contexts: Building and Reacting to Trust Among Firefighters*, "Academy of Management Journal" 2011, vol. 54, no. 5, s. 999–1015.

Zaufanie horyzontalne

Wśród czynników wpływających na efektywność zespołów kluczowe miejsce zajmuje poziom zaufania pomiędzy jego członkami¹². Dzięki zaufaniu zredukowana jest niepewność w odniesieniu do zachowań innych członków zespołu¹³. Przyczynia się ono do nasilania się kooperacyjnych postaw członków zespołu oraz redukcji konfliktów związanych z rywalizacją w zespole¹⁴. Zdaniem R.J. Lewickiego i C. Wiethoff, jeśli strony wierzą we wzajemne deklaracje oraz w to, że wzajemne ustalenia będą przestrzegane, to potrafią względnie łatwo radzić sobie z konfliktami¹⁵. Ponadto zaufanie zwiększa spójność zespołu i koncentrację na wspólnych celach, co się przekłada na efekty osiągane przez zespół¹⁶. Zaufanie pojawia się wtedy, gdy określonego celu nie da się osiągnąć samodzielnie, a jego realizacja wymaga wspólnego działania. Wówczas sukces jednostki zależy od działań podejmowanych przez innych, co zwiększa niepewność i ryzyko, a tym samym zapotrzebowanie na zaufanie¹⁷.

Wskazuje się również, że zaufanie horyzontalne decyduje o poziomie emocjonalnego zaangażowania pracowników w relacje. Wzrasta ono, jeśli pracownicy mają wspólne zainteresowania, cele, zadania, dzielą wspólne wartości i zasady¹⁸.

Zaufanie horyzontalne, podobnie jak pozostałe rodzaje zaufania, jest kategorią wielowymiarową. Najczęściej za R.C. Mayerem i jego zespołem przyjmuje się, że do badania i analizy zaufania służą trzy wymiary: kompetencje, życzliwość i uczciwość/rzetelność¹⁹.

¹² Zob. M. Williams, *In Who We Trust: Group Membership as an Affective Context for Group Development*, "Academy of Management Review" 2001, vol. 26, no. 3, s. 377–396; R.S. Peterson, K.J. Behfar, *The Dynamic Relationship between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2003, vol. 92, no. 1–2, s. 102–112; A.C. Costa, *Work Team Trust and Effectiveness*, "Personal Review" 2003, vol. 32, no. 5, s. 605–622; P.S. De Ortenis, J.K. Summers, A.P. Ammeter, C. Douglas, G.R. Ferris, *Cohesion and Satisfaction as Mediators of the Team Trust – Team Effectiveness Relationship*, "Career Development International" 2013, vol. 18, no. 5, s. 521–543; A.E. Akgun, H. Keskin, J. Byrne, S.Z. Imamoglu, *Antecedents and Consequences of Team Potency in Software Development Projects*, "Information & Management" 2007, vol. 44, no. 7, s. 646–656; T. Brahm, F. Kunze, *The Role of Trust Climate in Virtual Teams*, "Journal of Managerial Psychology" 2012, vol. 27, no. 6, s. 595–614.

¹³ K.T. Dirks, D.L. Ferrin, *op.cit.* s. 450–467.

¹⁴ C. Lin, Y. Wang, Y. Tsai, Y. Hsu, *Perceived Job Effectiveness in Coopetition: A Survey of Virtual Teams within Business Organizations*, "Computers in Human Behavior" 2010, vol. 26, no. 6, s. 1598–1606.

¹⁵ R.J. Lewicki, C. Wiethoff, *Trust, Trust Development and Trust Repair*, w: M. Deutsch, P. Coleman (eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA 2000, s. 86–107.

¹⁶ T. Brahm, F. Kunze, *op.cit.* s. 595–614.

¹⁷ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 138.

¹⁸ R.J. Lewicki, M.A. Stevenson, *Trust Development in Negotiation: Proposed Actions and a Research Agenda*, "Journal of Business and Professional Ethics" 1998, vol. 16, no. 1–3, s. 99–132.

¹⁹ R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, *An Integrative Model of Organizational Trust*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 3, s. 709–734.

Zaufanie horizontalne a akceptacja ryzyka

Akceptacja ryzyka jest pojęciem wywodzącym się z obszaru zarządzania projektowego i wiąże się z pełną świadomością wszystkich konsekwencji wynikających z wystąpienia niekorzystnego zjawiska w trakcie realizacji przedsięwzięcia. Jest to jedna ze strategii reagowania na ryzyko. Istnieją dwa podstawowe typy akceptacji ryzyka: aktywna i pasywna. Pasywna akceptacja polega na przyjęciu ryzyka bez podejmowania jakichkolwiek działań w celu rozwiązania problemów, które się z nim wiążą. Natomiast aktywna akceptacja wymaga stworzenia specjalnego planu działania w razie wystąpienia niepowodzenia²⁰.

Akceptacja ryzyka jest więc niezbędna w procesie innowacyjnym. Wnioski z badania wskazują, że zachęcanie do podejmowania ryzyka przez członków grupy zwiększa możliwości rozwoju radykalnych innowacji²¹. Innowacje wymagają kreatywności, niestandardowych rozwiązań, współpracy, ale też odwagi, otwartości na krytykę i niepowodzenie. Podejmowanie ryzykownych przedsięwzięć, jakimi często są przedsięwzięcia innowacyjne, wymaga specyficznych warunków. Krytyka członków zespołu może przynieść korzyści, jeśli krytykowany ma zaufanie do swoich współpracowników i wierzy, że wszyscy działają we wspólnym interesie. Badania C. Clegga i jego współpracowników potwierdzają, że pracownicy chętniej angażują się w działania innowacyjne (generowanie nowych idei i ich implementację), jeżeli mogą liczyć na pozytywną reakcję na swój wysiłek ze strony współpracowników²².

Badania przeprowadzone wśród konsumentów korzystających z bankowości internetowej wskazują, że wyższy poziom akceptacji ryzyka u klientów łagodzi negatywny wpływ postrzeganego ryzyka na zamiar korzystania z bankowości internetowej²³.

Zaufanie pozwala na bezpieczne zgłaszanie pomysłów w zespole i niweluje obawy, że zostaną one źle przyjęte, skrytykowane lub w skrajnych przypadkach przywłaszczone czy wykorzystane bez przyzwolenia pomysłodawcy. Klimat zaufania umożliwia koncentrowanie się na pracy nad innowacją zamiast na zachowaniach defensywnych i obronnych. Natomiast nieufność sprawia, że pracownicy zamiast koncentrować się na innowacji, skupiają energię na zadaniu i pozyskiwaniu zasobów. Stają się także nad-

²⁰ M. Podgórska, *Zarządzanie ryzykiem w małym projekcie – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 78, s. 395–405.

²¹ A.L. Cabrales, C.C. Medina, A.C. Lavado, R. Valle Cabrera, *Managing Functional Diversity, Risk Taking and Incentives for Teams to Achieve Radical Innovations*, „R&D Management” 2008, vol. 38, no. 1, s. 35–50.

²² C. Clegg, K. Unsworth, O. Epitropaki, G. Parker, *Implicating Trust in the Innovation Process*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2002, vol. 75, s. 409–422.

²³ D.L. Marafon, K. Basso, L. Balestrin Espartel, M. Dutra de Barcellos, E. Rech, *Perceived Risk and Intention to Use Internet Banking: The Effects of Self-confidence and Risk Acceptance*, „International Journal of Bank Marketing” 2018, vol. 36, no. 2, s. 277–289.

miernie ostrożni i niechętni do podejmowania ryzyka. Gdy członkowie zespołu ufają sobie odczuwają większą pewność, że ich koledzy będą się koncentrować na realizacji wspólnych celów, co przekłada się na wysoką spójność zespołu i satysfakcję z bycia jego członkiem. W przeciwnej sytuacji, gdy poziom zaufania jest niski, spada również spójność zespołu, blokowana jest twórcza energia i zaangażowanie pracowników oraz pojawiają się konflikty i niepewność²⁴. Współpracownicy w większym stopniu są skłonni do kwestionowania intencji i pomysłów swoich kolegów oraz monitorowania swoich wzajemnych działań. W konsekwencji rośnie także ryzyko niepowodzenia podejmowanych przedsięwzięć²⁵.

Zaufanie jest też elementem tzw. psychologicznie bezpiecznego środowiska pracy, w którym pracownicy nie obawiają się negatywnych reakcji na swoje innowacyjne pomysły ani doświadczania negatywnych emocji w związku z błędami czy porażkami²⁶.

Badania J.A. Colquitt i współpracowników²⁷ dodatkowo dotyczyły poszczególnych wymiarów zaufania horyzontalnego w sytuacjach ryzykownych. Porównywali oni zaufanie w zespole strażaków w dwóch sytuacjach. Pierwsza z nich odznaczała się wysokim poziomem ryzyka, nieprzewidywalnością i zagrożeniem. Druga dotyczyła sytuacji standardowej (niski poziom zagrożenia i przewidywalność). Zaufanie w standardowej sytuacji bazowało na życzliwości, a w sytuacji obciążonej ryzykiem na rzetelności. Brak zaufania w sytuacji trudnej powoduje reakcje stresowe, natomiast w sytuacji standardowej psychiczne wycofanie²⁸.

Metodyka badania

Zaufanie opiera się na procesie wymiany społecznej, w której odwzajemnianie działań prowadzi do jego wzrostu²⁹. Badania wykazały, że zachowania oparte na zaufaniu w diadzie są efektem powtarzających się interakcji opartych na zaufaniu, które zwiększają wzajemną wiarygodność partnerów³⁰. Poleganie na innej osobie w procesie wyko-

²⁴ J.A. Colquitt, J.A. Lepine, C.P. Zapata, R.E. Wild, *Trust in Typical and High-reliability Contexts: Building and Reacting to Trust Among Firefighters*, "Academy of Management Journal" 2011, vol. 54, no. 5, s. 999–1015.

²⁵ R. Rico, M. Sanchez-Manzanares, F. Gil, C. Gibson, *Team Implicite Coordination Processes: A Team Knowledge-based Approach*, "The Academy of Management Review" 2008, vol. 33, no. 1, s. 163–184.

²⁶ A. Barsky, S.A. Kaplan, *If You Feel Bad, It's Unfair: A Quantitative Synthesis of Affect and Organizational Justice Perceptions*, "Journal of Applied Psychology" 2007, vol. 92, no. 1, s. 286–321.

²⁷ J.A. Colquitt, J.A. Lepine, C.P. Zapata, R.E. Wild, *op.cit.*, s. 999–1015.

²⁸ R.J. Lewicki, C. Brinsfield, *Trust Research: Measuring Trust Beliefs and Behaviour*, w: F. Lyon, w: *Handbook of Research Methods on Trust*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2016.

²⁹ P.M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York 1964.

³⁰ M.A. Serva, M.A. Fuller, R.C. Mayer, *The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal Study of Interacting Teams*, "Journal of Organizational Behavior" 2005, vol. 26, s. 625–648.

nywania danej czynności wynika z oceny ryzyka związanego z tym działaniem oraz ustaleniu, czy inna osoba lub podmiot jest godny zaufania. W przypadku wysokiego ryzyka zaufanie staje się bardziej istotne, ale i trudniejsze do uzasadnienia.

Celem badania jest więc zweryfikowanie relacji pomiędzy wymiarami zaufania horyzontalnego a akceptacją ryzyka. Zdecydowana większość badań koncentruje się na badaniu znaczenia zaufania wertykalnego, instytucjonalnego czy też zaufania ogólnego w różnych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw. Istotnym obszarem eksploracji jest również badanie wpływu zaufania na czynniki warunkujące innowacyjność przedsiębiorstwa (tj. dzielenie się wiedzą, wspieranie kreatywności, rozwój współpracy)³¹. Warto jednak podkreślić, że zaufanie do współpracowników również odgrywa znaczącą rolę w decyzjach o podzieleniu się wiedzą lub też o zaakceptowaniu wiedzy pochodzącej od partnera oraz buduje bezpieczeństwo sprzyjające podejmowaniu ryzyka. W związku z tym zakłada się, że zaufanie horyzontalne wpływa pozytywnie na percepcję ryzyka i skłonność do podejmowania zachowań nim obarczonych.

Zaufanie horyzontalne, czyli zaufanie do współpracowników, było badane za pomocą 16 szczegółowych twierdzeń w pięciostopniowej skali Likerta. Skala ta została utworzona na podstawie skali zaproponowanej przez S.S. Tzafrir i S.L. Dolan.

Następnie została ona poddana eksploracyjnej analizie czynnikowej techniką głównych składowych z rotacją varimax, która miała na celu zredukowanie liczby twierdzeń i utworzenie bardziej homogenicznych wewnętrznie wymiarów. Analiza ta pozwoliła na wyodrębnienie trzech czynników: życzliwość, kompetencje i uczciwość. O przynależności zmiennych do poszczególnych czynników decydowała wartość ładunków czynnikowych. Wartość graniczna ładunku czynnikowego selekcjonujące zmienne została ustalona na poziomie 0,55. Wszystkie wymiary mają satysfakcjonujący współczynnik alfa Cronbacha: życzliwość – 0,88, kompetencje – 0,89, uczciwość – 0,79.

Zaufanie horyzontalne jest więc konstruktem wielowymiarowym. Zaufanie okazywane współpracownikom może dotyczyć ich wiedzy, chęci dzielenia się nią, uczciwości i życzliwości. Wymiar „życzliwość” jest przede wszystkim uzależniony od przekonania, że zawsze można liczyć na pomoc kolegów z pracy oraz że współpracownicy dobrze życzą. Natomiast zaufanie do kompetencji przejawia się w chęci wzajemnego dzielenia się wiedzą, informacjami czy pomysłami. Uczciwość dodatkowo oznacza przekonanie, że działania realizowane są jawnie.

Akceptacja ryzyka była badana za pomocą trzech twierdzeń również w pięciostopniowej skali Likerta. Odnosiły się one do otwartości na potencjalne ryzyko czy traktowania

³¹ Zob. S.R. Herting, *A Curvilinear Model of Trust and Innovation with Implications for China's Transition*, "Chinese Public Administration Review" 2002, vol. 1, no. 2–4, s. 291–306; R. Ellonen, K. Blomqvist, K. Puumalainen, *The Role of Trust in Organizational Innovativeness*, "European Journal of Innovation Management" 2008, vol. 11, no. 2, s. 160–181.

niepewności jako szansy. Twierdzenia te były częścią kwestionariusza wykorzystanego do badania innowacyjności podmiotów gospodarczych. Mierzą więc one akceptację ryzyka w kontekście przedsięwzięć innowacyjnych, mimo że w treści nie mają bezpośrednich odniesień do tego typu przedsięwzięć. Skala ta ma satysfakcjonujący współczynnik alfa Cronbacha na poziomie 0,743.

Konstruując model badawczy, założono, że wszystkie wymiary zaufania do współpracowników bezpośrednio wpływają na akceptację ryzyka. Graficznie założenia te zostały zaprezentowane na rysunku 1.8.1. Zależności pomiędzy wymiarami zaufania horyzontalnego a akceptacją ryzyka pozwoliły na sformułowanie trzech hipotez badawczych:

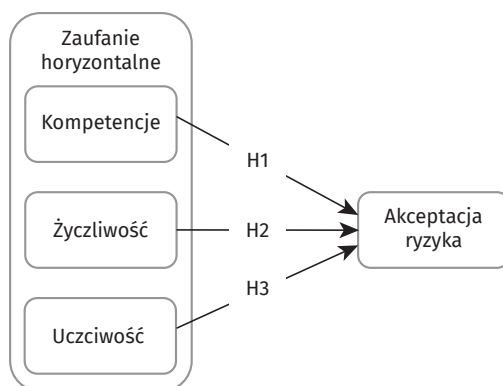
H1: *Zaufanie horyzontalne w wymiarze kompetencji pozytywnie i bezpośrednio wpływa na akceptację ryzyka.*

H2: *Zaufanie horyzontalne w wymiarze życzliwości pozytywnie i bezpośrednio wpływa na akceptację ryzyka.*

H3: *Zaufanie horyzontalne w wymiarze uczciwości pozytywnie i bezpośrednio wpływa na akceptację ryzyka.*

Rysunek 1.8.1.

Wpływ zaufania horyzontalnego na akceptację ryzyka w organizacji – model teoretyczny



Źródło: opracowanie własne.

W badaniu ankietowym wzięło udział 1769 osób – pracowników reprezentujących innowacyjne firmy, dobranych w sposób kwotowy. Kryteriami rekrutacyjnymi przy doborze firm/pracowników do badania była innowacyjność diagnozowana za pomocą dodatkowego formularza oraz sektor (przemysłowy lub usługowy). Autorzy opracowania „Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce” podjęli próbę dokonania ich charakterystyki. W tym badaniu wśród firm innowacyjnych 35,3% stanowiły przedsiębiorstwa przemysłowe, natomiast 51,4% firmy usługowe (w tym handel). Dlatego też

zdecydowano się dobierać do próby firmy w taki sposób, aby zachować strukturę firm analogiczną do wyników tego badania. W badaniu ankietowym wzięło udział 50,4% kobiet i 49,6 mężczyzn. Strukturę próby badawczej przedstawia tabela 1.8.1.

Tabela 1.8.1.

Struktura próby badawczej

	Liczba	Procent		Liczba	Procent
Płeć			Rodzaj zatrudnienia		
Kobieta	888	50,4	Umowa na czas nieokreślony	1043	60,0
Mężczyzna	873	49,6	Umowa na czas określony	556	32,0
Wiek			Umowa na okres próbny	82	4,7
Poniżej 25 lat	303	17,4	Pracownik tymczasowy	46	2,6
25–35	737	42,2	Umowa w niepełnym wymiarze czasowym	4	0,2
36–45	495	28,4	Działalność gospodarcza	7	0,4
46–55	176	10,1	Staż pracy		
56 i więcej	33	1,9	Do 3 lat	698	40,1
Wykształcenie			4–8	626	36,0
Podstawowe	11	0,6	9–13	230	13,2
Zawodowe	99	5,7	14–18	97	5,6
Średnie	808	46,2	19 i więcej	89	5,1
Wyższe	817	46,7	Wielkość przedsiębiorstwa		
Doktorat	13	0,7	6–9 osób zatrudnionych	7	0,4
Sektor			10–49 osób zatrudnionych	490	29,6
Produkcyjna	911	56,0	50–200 osób zatrudnionych	383	23,1
Usługowa	716	44,0	201–500 osób zatrudnionych	164	9,9
			Powyżej 500 osób zatrudnionych	613	37,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Wyniki

W tabeli 1.8.2 zostały przedstawione współczynniki korelacji pomiędzy poszczególnymi zmiennymi zastosowanymi w modelu teoretycznym.

Do zweryfikowania modelu teoretycznego wykorzystano modelowanie równań strukturalnych (SEM), które jest techniką statystycznego modelowania obejmującą

analizę ścieżek i analizę regresji³². Do szacowania zależności pomiędzy zaufaniem horyzontalnym a akceptacją ryzyka wykorzystano metodę największej wiarygodności (ML). Do oceny jakości/dopasowania modelu posłużyły m.in.: GFI (*goodness fit index*), CFI (*comparative fit index*) i RMSEA (*root mean square error of approximation*)³³.

Tabela 1.8.2.

Statystyki opisowe zmiennych uwzględnionych w modelu teoretycznym

	Akceptacja ryzyka	Zaufanie horyzontalne – wymiar: życzliwość	Zaufanie horyzontalne – wymiar: kompetencje	Zaufanie horyzontalne – wymiar: uczciwość
Akceptacja ryzyka	1,00			
Zaufanie horyzontalne – wymiar: życzliwość	0,37	1,00		
Zaufanie horyzontalne – wymiar: kompetencje	0,40	0,85	1,00	
Zaufanie horyzontalne – wymiar: uczciwość	0,45	0,70	0,70	1,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Wyniki analizy wskazują, że model wpływu zaufania horyzontalnego na akceptację ryzyka w organizacji jest istotny statystycznie. Parametry modelu pozwalają stwierdzić, że założone zależności między zaufaniem horyzontalnym a akceptacją ryzyka dobrze odpowiadają zgromadzonym danym empirycznym. Główne parametry modelu to: chi kwadrat = 764,97 przy 141 stopniach swobody ($p = 0,00$); GFI = 0,96, RMSEA = 0,05 (tabela 1.8.3).

Tabela 1.8.3

Miary dopasowania modelu

Miary dopasowania modelu	Wartości statystyki
CMIN/DF	5,42
GFI	0,96
CFI	0,97
RMSEA	0,050
HOELTER (0,01)	423

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

³² N.G. Rodríguez, M.J.S. Pérez, J.A. Trespacios Gutiérrez, *Interfunctional Trust as a Determining Factor of a New Product Performance*, "European Journal of Marketing" 2007, vol. 41, no. 5–6, s. 678–702.

³³ P. Bentler, *EQS Structural Equations Program Manual*, Multivariate Software, Encino, CA 1995.

Wyniki analizy wskazują, że jedynie zależność pomiędzy zaufaniem horyzontalnym w wymiarze uczciwość a akceptacją ryzyka przez pracowników jest istotna statystycznie. Tym samym jedynie hipoteza H3 zostaje pozytywnie zweryfikowana. Pozostałe zależności okazały się być nieistotne statystycznie, stąd hipotezy H1 i H2 zostały odrzucone. Warto jednak zaznaczyć, że siła wpływu jest stosunkowo wysoka i wynosi 0,54. Oznacza to, że akceptacja ryzyka związanego z procesem innowacyjnym, czyli chęci do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć, akceptacji dla możliwości pojawienia się porażki, zrozumienia i uwewnętrznienia ewentualnych strat związanych z niepowodzeniem oraz umiejętność funkcjonowania w warunkach stresu związanego z ryzykiem wymaga specyficznych relacji między pracownikami. Pracownicy przede wszystkim muszą ufać we wzajemną uczciwość.

Podsumowanie

Rola zaufania w relacjach wewnątrzorganizacyjnych wielokrotnie była przedmiotem badań. Uwaga badaczy skoncentrowana była jednak głównie na zaufaniu wertykalnym oraz instytucjonalnym³⁴. Swoją rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa ma również zaufanie do współpracowników. Okazuje się bowiem, że ten rodzaj zaufania wpływa na przebieg procesów dzielenia się wiedzą³⁵, kooperację między członkami zespołów³⁶ czy innowacyjność³⁷. Badania wskazują również, że zaufanie horyzontalne wspiera akceptację dla ryzykownych przedsięwzięć³⁸. Zaufanie pokładane we współpracownikach może dotyczyć różnych aspektów wzajemnych relacji, tj. kompetencje, życzliwość czy uczciwość³⁹. Dotychczasowe badania na ten temat zazwyczaj pomijają kwestię wielowymiarowości zaufania horyzontalnego. Dlatego też w ramach niniejszego opracowania założono, że zaufanie w wielowymiarowy sposób wpływa na akceptację ryzyka. Wyniki analiz potwierdzają wcześniejsze ustalenia, tzn. zaufanie do współpracowników sprzyja podejmowaniu ryzykownych przedsięwzięć, jakimi są przedsięwzięcia innowacyjne. Okazało się jednak, że ta zależność nie odnosi się do wszystkich

³⁴ Zob. S.R. Herting, *op.cit.*, s. 291–306; R. Ellonen, K. Blomqvist, K. Puumalainen, *op.cit.*, s. 160–181.

³⁵ Zob. J.S. Holste, D. Fields, *Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use*, "Journal of Knowledge Management" 2010, vol. 14, no. 1, s. 128–140; N. Kuei-Hsien, *Organizational Trust and Knowledge Obtaining in Industrial Clusters*, "Journal of Knowledge Management" 2010, vol. 14, no. 1, s. 141–155.

³⁶ C. Lin, Y. Wang, Y. Tsai, Y. Hsu Y., *op.cit.*, s. 1598–1606.

³⁷ K. Krot, D. Lewicka, *op.cit.*

³⁸ Zob. C. Clegg, K. Unsworth, O. Epitropaki, G. Parker, *Implicating Trust in the Innovation Process*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2002, vol. 75, s. 409–422; D.L. Marafon, K. Basso, L. Balestrin Espartel, M. Dutra de Barcellos, E. Rech, *op.cit.*, s. 277–289; J.A. Colquitt, J.A. Lepine, C.P. Zapata, R.E. Wild, *op.cit.*, s. 999–1015.

³⁹ R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, *op.cit.*, s. 709–734.

wymiarów. Wpływ zaufania do kompetencji i zaufania do życzliwości współpracowników na akceptację ryzyka nie został potwierdzony (odrzucone hipotezy: H1 i H2). Natomiast ważną determinantą (istotną statystycznie) akceptacji dla ryzykownych działań jest zaufanie do uczciwości współpracowników (H3). Dodatkowo warto tu podkreślić znaczącą siłę tej zależności.

Z jednej strony zaufanie horyzontalne w wymiarze: uczciwość kreuje poczucie bezpieczeństwa w relacjach z innymi współpracownikami, które z kolei zachęca ich do działania w warunkach niepewności i ryzyka. Chroni pracowników podejmujących ryzykowne przedsięwzięcia przed nieuzasadnioną krytyką, odrzuceniem czy przywłaszczeniem nowego pomysłu. Jest też swoistym przyzwoleniem na popełnianie błędów, które w naturalny sposób zdarzają się w działaniach w niepewnych warunkach. Ponadto oparte na zaufaniu relacje ze współpracownikami łagodzą emocjonalne skutki ewentualnych niepowodzeń. W takiej sytuacji zespół może stanowić istotne wsparcie, redukując napięcie wywołane porażką.

Z drugiej zaś strony zaufanie do współpracowników i wiara w ich uczciwość modyfikują percepcję poziomu ryzyka planowanego przedsięwzięcia⁴⁰. Funkcjonowanie w godnym zaufania zespole oraz współodpowiedzialność sprawiają, że w ocenie pracowników ryzyko nie jest aż tak duże, a to zachęca do angażowania się w innowacyjne przedsięwzięcie.

Przeprowadzone badania pozwalają też sformułować rekomendacje dla menedżerów. Menedżerowie zachęcający pracowników do realizacji innowacyjnych przedsięwzięć powinni przede wszystkim zwrócić uwagę na stworzenie u pracowników poczucia bezpieczeństwa. Przekonanie pracowników, że ich interesy są chronione, zachęca ich do kreatywności i podejmowania ryzyka. Menedżerowie powinni również dbać o transparentność i przejrzystość zasad funkcjonowania zespołów, starać się podkreślać wagę etyczności zachowań oraz stworzyć warunki do zgłaszania wszelkich nadużyć. Zaufanie wymaga też otwartej komunikacji w relacji przełożony–pracownik, ale też pomiędzy pracownikami. Menedżerowie powinni też tworzyć możliwości do integracji zespołu i rozwoju nieformalnej komunikacji.

Niewątpliwie badanie i przedstawione w niniejszym opracowaniu wnioski obarczone są ograniczeniami dotyczącymi operacjonalizacji pojęć oraz specyfikacji modelu teoretycznego. Mimo uzasadnionego w części teoretycznej doboru zmiennych do modelu nadal nie wyjaśniają one w pełni specyfiki zależności pomiędzy zaufaniem horyzontalnym a akceptacją ryzyka. Być może istnieją zmienne mediujące, które w lepszy sposób wyjaśniałyby badaną zależność. Wniosek ten stanowi więc przyczynek do kolejnych pogłębionych projektów badawczych w tym zakresie.

⁴⁰ D.L. Marafon, K. Basso, L. Balestrin Espartel, M. Dutra de Barcellos, E. Rech, *op.cit.*, s. 277–289.

Bibliografia

- Akgun A.E., Keskin H., Byrne J., Imamoglu S.Z., *Antecedents and Consequences of Team Potency in Software Development Projects*, "Information & Management" 2007, vol. 44, no. 7, s. 646–656.
- Ashleigh M.J., Nandhakumar J., *Trust and Technologies: Implications for Organizational Work Practices*, "Decision Support Systems", vol. 43, no. 2, s. 607–617.
- Ashleigh M.J., Prichard J., *Enhancing Trust through Training*, w: *Trust and Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2011, s. 125–138.
- Atkinson S., Butcher D., *Trust in Managerial Relationships*, "Journal of Managerial Psychology" 2003, vol. 18, s. 282–304.
- Barsky A., Kaplan S.A., *If You Feel Bad, it's Unfair: A Quantitative Synthesis of Affect and Organizational Justice Perceptions*, "Journal of Applied Psychology" 2007, vol. 92, no. 1, s. 286–321.
- Bentler P., *EQS Structural Equations Program Manual*, Multivariate Software, Encino, CA 1995.
- Blau P.M., *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York 1964.
- Brahm T., Kunze F., *The Role of Trust Climate in Virtual Teams*, "Journal of Managerial Psychology" 2012, vol. 27, no. 6, s. 595–614.
- Cabrales A.L., Medina C.C., Lavado A.C., Valle Cabrera R., *Managing Functional Diversity, Risk Taking and Incentives for Teams to Achieve Radical Innovations*, "R&D Management" 2008, vol. 38, no. 1, s. 35–50.
- Ciancutti A.R., Steding T.L., *Built on Trust: Gaining Competitive Advantage in Any Organization*, Contemporary Books, Lincolnwood 2001.
- Clegg C., Unsworth K., Epitropaki O., Parker G., *Implicating Trust in the Innovation Process*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2002, vol. 75, s. 409–422.
- Colquitt J.A., Lepine J.A., Zapata C.P., Wild R.E., *Trust in Typical and High-reliability Contexts: Building and Reacting to Trust Among Firefighters*, "Academy of Management Journal" 2011, vol. 54, no. 5, s. 999–1015.
- Costa A.C., *Work Team Trust and Effectiveness*, "Personal Review" 2003, vol. 32, no. 5, s. 605–622.
- Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K., *The Role of Trust in Organizational Innovativeness*, "European Journal of Innovation Management" 2008, vol. 11, no. 2, s. 160–181.
- De Ortentis P.S., Summers J.K., Ammeter A.P., Douglas C., Ferris G.R., *Cohesion and Satisfaction as Mediators of the Team Trust – Team Effectiveness Relationship*, "Career Development International" 2013, vol. 18, no. 5, s. 521–543.
- Dirks K.T., Ferrin D.L., *The Role of Trust in Organizational Settings*, "Organization Science" 2001, vol. 12, no. 4, s. 450–467.
- Hansson S.O., *Philosophical Perspectives on Risk*, "Techne" 2004, vol. 8, no. 1, s. 10–35.
- Herting S.R., *A Curvilinear Model of Trust and Innovation with Implications for China's Transition*, "Chinese Public Administration Review" 2002, vol. 1, no. 2–4, s. 291–306.
- Holste J.S., Fields D., *Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use*, "Journal of Knowledge Management" 2010, vol. 14, no. 1, s. 128–140.
- Korsgaard A., Brodt S., Whitener E., *Trust in the Face of Conflict: The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context*, "Journal of Applied Psychology" 2002, vol. 87, s. 312–319.
- Krot K., Lewicka D., *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, C.H. Beck, Warszawa 2016.
- Kuei-Hsien N., *Organizational Trust and Knowledge Obtaining in Industrial Clusters*, "Journal of Knowledge Management" 2010, vol. 14, no. 1, s. 141–155.

- Lewicki R.J., Brinsfield C., *Trust Research: Measuring Trust Beliefs and Behaviour*, w: F. Lyon (ed.) et al., *Handbook of Research Methods on Trust*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2016.
- Lewicki R.J., Stevenson M.A., *Trust Development in Negotiation: Proposed Actions and a Research Agenda*, "Journal of Business and Professional Ethics" 1998, vol. 16, no. 1–3, s. 99–132.
- Lewicki R.J., Wiethoff C., *Trust, Trust Development and Trust Repair*, w: M. Deutsch, P. Coleman (eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA 2000, s. 86–107.
- Lin C., Wang Y., Tsai Y., Hsu Y., *Perceived Job Effectiveness in Cooperation: A Survey of Virtual Teams within Business Organizations*, "Computers in Human Behavior" 2010, vol. 26, no. 6, s. 1598–1606.
- Marafon D.L., Basso K., Balestrin Espartel L., Dutra de Barcellos M., Rech E., *Perceived Risk and Intention to Use Internet Banking: The Effects of Self-confidence and Risk Acceptance*, "International Journal of Bank Marketing" 2018, vol. 36, no. 2, s. 277–289.
- Mayer R.C., Davis, J.H., Schoorman F.D., *An Integrative Model of Organizational Trust*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 3, s. 709–734.
- Meertens R.M., Lion R., *Measuring an Individual's Tendency to Take Risks: The Risk Propensity Scale*, "Journal of Applied Social Psychology" 2008, vol. 38, no. 6, s. 1506–1520.
- Morgan R.M., *Relationship Marketing and Marketing Strategy*, w: A. Parvatiyar, J.N. Sheth, *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications Inc. – Thousand Oaks, London–New Delhi 2000, s. 483–484.
- Paliszkievicz J., *Trust Management: Literature Review*, "Management" 2011, vol. 6, no. 3, s. 315–333.
- Peterson R.S., Behfar K.J., *The Dynamic Relationship between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2003, vol. 92, no. 1–2, s. 102–112.
- Podgórska M., *Zarządzanie ryzykiem w małym projekcie – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 78, s. 395–405.
- Rico R., Sanchez-Manzanares M., Gil F., Gibson C., *Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-based Approach*, "The Academy of Management Review" 2008, vol. 33, no. 1, s. 163–184.
- Rodríguez N.G., Pérez M.J.S., Trespalacios Gutiérrez J.A., *Interfunctional Trust as a Determining Factor of a New Product Performance*, "European Journal of Marketing" 2007, vol. 41, no. 5–6, s. 678–702.
- Quigley N.R., Tesluk P.E., Locke E.A., Bartol K.M., *A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance*, "Organization Science" 2007, vol. 18, no. 1, s. 71–88.
- Serva M.A., Fuller M.A., Mayer R.C., *The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal Study of Interacting Teams*, "Journal of Organizational Behavior" 2005, vol. 26, s. 625–648.
- Svensson G., *Multiple Informants and Asymmetric Interactions of Mutual Trust in Dyadic Business Relationships*, "European Business Review" 2006, vol. 18, no. 2, s. 132–152.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- Vanhala M., Puumalainen K., Blomqvist K., *Impersonal Trust. The Development of the Construct and the Scale*, "Personnel Review" 2011, vol. 40, no. 4, s. 485–513.
- Wang R., Rubenstein-Montano B., *The Value of Trust in Knowledge Sharing*, Proceedings of the 2002 IRMA International Conference, M. Khosrowpour (ed.), Idea Group Publishing, Hershey, PA 2002.
- Williams M., *In Who we Trust: Group Membership as an Affective Context for Group Development*, "Academy of Management Review" 2001, vol. 26, no. 3, s. 377–396.