

**Dominika Latusek-Jurczak**

Akademia Leona Koźmińskiego, Katedra Zarządzania  
latusek@kozminski.edu.pl

## **FIRMY SZYBKIEGO WZROSTU W ŚRODOWISKU NISKIEGO ZAUFANIA – BADANIE EMPIRYCZNE<sup>1</sup>**

**Streszczenie:** Zgodnie z dotychczasowymi badaniami firmy szybkiego wzrostu rozwijają się głównie w środowiskach cechujących się wysokim zaufaniem społecznym. Prezentowany tekst opisuje badania przeprowadzone wśród przedsiębiorstw szybkiego wzrostu odnoszących sukces w Polsce, cechujących się niskim poziomem zaufania społecznego.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, zaufanie, badania jakościowe, start-up.

**Klasyfikacja JEL:** M13.

## **HIGH GROWTH FIRMS IN LOW TRUST ENVIRONMENTS – AN EMPIRICAL STUDY**

**Abstract:** According to existing studies, high growth enterprises flourish mainly in high trust societies. The article presents a qualitative study conducted among successful start-ups in Poland, where the level of social trust is extremely low.

**Keywords:** entrepreneurship, trust, qualitative research, start-up.

---

<sup>1</sup> Tekst powstał na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu Lider „Źródła kapitału społecznego w praktykach zarządzania organizacjami” finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju.

## Wstęp

Prezentowany tekst poświęcony jest dynamice zaufania w firmach szybkiego wzrostu wysokich technologii (start-upach). Zaufanie stanowi kluczowy zasób dla sukcesu start-upu [Blank i Dorf 2013]. Przy czym chodzi zarówno o zaufanie w wymiarze generalnym (jako zasób społeczny), jak i relacyjnym (jako własność relacji). Wysoki poziom zaufania społecznego uważa się, na przykład za jedno ze źródeł sukcesu Doliny Krzemowej jako regionu seryjnej przedsiębiorczości szybkiego wzrostu [Zhang 2003]. Badania empiryczne na grupie polskich start-upów, których wyniki są prezentowane w tym tekście, zostały jednak przeprowadzone w odwrotnych warunkach – wysokiej społecznej nieufności i niestabilnych instytucji [Sztompka 1999]. Celem tego artykułu jest analiza działalności przedsiębiorstw szybkiego wzrostu w takim otoczeniu oraz identyfikacja czynników, dzięki którym przedsiębiorcy – mimo działania w nieprzyjawnym otoczeniu niskiego zaufania – osiągają sukces.

Jak wskazują osiągnięcia analizowanych przedsiębiorstw, organizacje mogą odnosić sukces mimo otoczenia charakteryzującego się nieufnością. W praktyce bowiem mobilizują one zasoby oraz stosują strategie i taktyki pozwalające na przezwycięzenie kultury nieufności narzucanej przez otoczenie, tworząc firmy oparte na otwartej komunikacji, chętne do współpracy z partnerami zewnętrznymi zarówno z własnego środowiska, jak i z zagranicy.

## 1. Ustalenia teoretyczne

Przegląd literatury wskazuje kilka głównych obszarów dyskusji, które są podstawą niniejszej analizy. Po pierwsze, autorzy zgadzają się co do tego, że „Zaufanie jest zakorzenione w kulturze. [...] Nie tylko chodzi o to, że poziom i stopień zaufania różnią się międzykulturowo, lecz różna jest także sama natura zaufania. Dlatego w tematyce zaufania kontekst odgrywa kluczową rolę” [Welter i Alex 2015, s. 77; zob. także Bachmann 2011]. Za Reinhardem Bachmannem [2011] zaufanie w tym badaniu jest definiowane jako „decyzja podejmowana przez aktorów społecznych w określonym kontekście wobec pewnych założeń instytucjonalnych”.

Definicja ta wyjaśnia, dlaczego poziom uogólnionego zaufania może mieć wpływ na poziom zaufania w organizacjach. W warunkach niskiego uogólnionego zaufania aktorzy społeczni mogą mieć trudności w znalezieniu wystarczających powodów do podjęcia ryzyka zaufania partnerom [Bachmann 2001]. Gwaranci wiarygodności redukującej poziom niepewności we współpracy,

którymi są w stabilnych systemach sprawne instytucje, są tutaj niedostępni. Zatem normy i praktyki kulturowe przenikające otoczenie mogą znajdować swoje odbicie w niskim poziomie zaufania w organizacjach [Saunders i in. 2010; Ferrin i Gillespie 2010; Edelman 2013]. Bachmann [2011, s. 208] pisał ściśle o tym procesie, zauważając, że aktorzy społeczni „odtworzą i utrwalają znaczenie, relacje władzy i legitymizacji charakterystyczne dla takiego otoczenia instytucjonalnego, w którym ich decyzje i działania są zakorzenione”.

W ostatnich latach regularnie pojawiają się sygnały o potrzebie większej kontekstualizacji badań nad zaufaniem. Kolejny raz warto przywołać tutaj Bachmanna [2011, s. 204]: „badając relacje biznesowe, powinniśmy rozumieć, dlaczego aktorzy indywidualni (menedżerowie) oraz zbiorowi (organizacje) w jednym kontekście socjoekonomicznym opierają swoje działanie wobec partnerów na zaufaniu, a w innym kontekście nie są do tego zdolni”. Dowodzi to, że problematyzowanie kontekstu w badaniach empirycznych jest kluczowe dla zrozumienia procesów zaufania w praktycznym działaniu.

Jeśli chodzi o badania w organizacjach, dotychczasowe studia teoretyczne i empiryczne koncentrowały się głównie na wymiarze międzyludzkiem (relacyjnym) zaufania. Tymczasem w ostatnich latach zwiększa się liczba autorów argumentujących, że w dużej mierze poza głównym nurtem badań pozostawał wymiar instytucjonalny, w którym relacje zaufania są osadzone [Bachmann 2011; Latusek i Cook 2012; Li 2014]. „Co więcej, większość badań do tej pory nie zwracała uwagi na kontekst bezpośrednio i wystarczająco, szczególnie jeśli chodzi o kontekst charakteryzujący się wysokim poziomem niepewności, ryzyka i napięć, które są szczególnie istotne z punktu widzenia zaufania” [Mishra i Mishra 2013, s. 59–60].

Z tej perspektywy start-upy, będące w centrum zainteresowania opisywanego projektu badawczego, są szczególnie obiecującym terenem badawczym. Peter Li [2013], redaktor naczelny *Journal of Trust Research*, wskazywał, że przedsiębiorczość jest obszarem szczególnie predestynowanym do badań nad zaufaniem ze względu na dużą ekspozycję przedsiębiorców na ryzyko. Tymczasem badania głównego nurtu w dużej mierze pomijały najbardziej unikatowe cechy przedsiębiorczości, tj. zdolność tworzenia nieistniejących wcześniej szans w warunkach niepewności [Li 2013]. Przedsiębiorczość jest relatywnie mało zbadana w kontekście zaufania, lecz szczególnie istotna, jako że cechują ją: niepewność, stres, zależność od partnerów. Technologiczne firmy szybkiego wzrostu, stanowiące szczególną podgrupę w badaniach przedsiębiorczości, posiadają jeszcze jedną cechę, która zwiększa ich atrakcyjność z punktu widzenia badań nad zaufaniem. Mianowicie praca przez nie wykonywana ma charakter kreatywny, często z elementami sztuki. W branżach kreatywnych

[Möllering 2012] potrzeba zaufania jest szczególnie wydatna i prowadzenie badań empirycznych w tym obszarze daje szanse uzyskania wyjątkowego wglądu w działanie procesów zaufania.

Co więcej, istnieje luka w obecnej literaturze dotycząca badań przedsiębiorczości z krajów o niższym poziomie rozwoju gospodarczego. Polska stanowi przykład takiego środowiska. Do tej pory nie ma wielu badań, które patrzyłyby na kwestie zaufania z perspektywy innych krajów niż anglosaskich [Bruton, Ahlstrom i Obloj 2008].

## 2. Badanie empiryczne

Opisywane badanie jest częścią większego projektu prowadzonego wśród polskich start-upów. Celem projektu była budowa bazy profesjonalnych studiów przypadku dla programów kształcenia w dziedzinie zarządzania. Poprzez lokalne środowiska start-upów zespół badawczy kontaktował się z pierwszymi firmami, od których następnie uzyskiwał rekomendacje do dalszych podmiotów potencjalnie zainteresowanych udziałem w projekcie. Dzięki szerokiemu dostępowi do ekspertów w projekcie była możliwość krzyżowego sprawdzania rekomendacji do nowych podmiotów i kontaktowania się tylko z tymi firmami, które przynajmniej dwie osoby określały jako odnoszące sukces.

Projekt opierał się na badaniach jakościowych, czerpał techniki zbierania i analizy danych z tradycji teorii ugruntowanej [Glaser i Strauss 1967] oraz antropologii organizacji [Kostera 2007]. Technikami zbierania danych były wywiady, zbieranie opowieści, obserwacje oraz shadowing. Wybór tych właśnie metod badawczych podyktowany był eksploracyjnym problemem badawczym – koncentrował się na głębokim opisie, a nie na analizie statystycznej [Hammersley i Atkinson 1995].

Organizacje objęte badaniem opisane są w tabeli 1.

Uczestnicy wyrazili zgodę na udział w badaniu pod warunkiem zachowania anonimowości. Każda z organizacji, po zakończeniu badania, została opisana w osobnym *case study*, które następnie konsultowano z uczestnikami badania w celu maksymalnego zachowania autentyczności przekazu.

W badaniu zastosowano pośrednią operacjonalizację zaufania, ze względu na różnice w rozumieniu tego pojęcia. Tego typu podejście jest rekomendowane w badaniach w obszarze przedsiębiorczości [Welter i Alex 2015]. Zamiast pytań bezpośrednich poleca się wówczas raczej zadawanie pytań odnoszących się do historii, głównych kontraktów, finansowania, procesów pracy, rozwiązywania problemów, atmosfery w pracy. Dodatkowo stosowane

Tabela 1. Organizacje objęte badaniem

Nazwa (zakodowana)	Liczba pracowników	Inwestor zewnętrzny ( <i>business angel, seed fund, VC fund, crowdfunding</i> )	Liczba wywiadów	Czas trwania wywiadów (h)	Lokalizacja (Warszawa, inne)
1	23	<i>business angels, VC fund</i>	3	8	inne
2	8	<i>seed</i>	2	4	inne
3	16	<i>crowdfunding</i>	4	6,5	inne
4	11	–	1	9	Warszawa
5	6	<i>business angel</i>	1	3	Warszawa
6	6	<i>business angel</i>	1	4	Warszawa
7	8	<i>seed, VC fund</i>	3	7	inne
8	2	–	1	4	Warszawa
9	4	–	2	3	Warszawa
10	3	<i>business angel</i>	1	3	Warszawa
11	1	–	1	2	Warszawa

były rekomendowane przez Kramera [2015] prośby o narracje biograficzne, które ilustrują konkretne sytuacje obejmujące zaufanie. Osoby udzielające wywiadu były także proszone o podzielenie się opowieściami o kluczowych momentach ich karier w start-upie.

Zebrany materiał badawczy był kodowany pod kątem koncepcji związanych z zaufaniem. Proces kodowania koncentrował się na czynnikach ułatwiających bądź utrudniających budowę zaufania na poziomie osobistym oraz instytucjonalnym.

Ograniczenia przyjętej metody badawczej są typowe dla wszystkich badań jakościowych. Grupa badana nie była wybrana w sposób zapewniający reprezentatywność, nie można zatem uzyskanych wyników uogólniać w sensie statystycznym. Grupa badanych organizacji jest stosunkowo mało liczna, a dodatkowo wszystkie pochodziły z jednolitego kontekstu społeczno-kulturowego.

### 3. Start-upy i zaufanie

Start-up to szczególna forma organizacji, którą cechują cele szybkiego wzrostu. Bywają one także nazywane przedsiębiorstwami od początku umiędzynarodowionymi [Presutti, Boari i Fratocchi 2007] albo *born-global* [Oviatt i McDougall 1994]. W tym badaniu przyjęto definicję start-upu zaproponowaną przez Oviatta i McDougall [1994], zgodnie z którą start-up to organizacja biznesowa, która od momentu powstania buduje przewagę konkurencyjną na podstawie

orientacji globalnej. Z empirycznego punktu widzenia jako start-upy klasyfikuje się firmy nie starsze niż 6 lat [McDougall, Oviatt i Shrader 2003; Coviello 2006], które rozpoczęły aktywność za granicą w ciągu 3 lat od powstania.

Literatura nie jest zgodna co do kryteriów odróżniających start-up od innych przedsiębiorstw. Najczęściej wskazuje się na wzrost obrotów w skali od 10 do 50% co roku przez co najmniej 4 lata [Nicholls-Nixon 2005; Cassia i Minola 2012]. Jednak wiele firm, w tym słynne start-upy z Doliny Krzemowej, które często okazywały się przełomowe dla swoich branż (bądź wykreowały nowe branże), wcale nie daje się zaklasyfikować za pomocą tych kryteriów. W ostatnich latach zatem, gdy wiele modeli biznesowych nowych start-upów opiera się na budowaniu społeczności, zwiększenie liczby użytkowników staje się miarą wzrostu. Z punktu widzenia praktyki kluczową własnością start-upu jest skalowalność. Jest ona możliwa dzięki odpowiednio dużemu rynkowi docelowemu i zajęciu dużej części tego rynku bądź poprzez stworzenie nowego, szybko rosnącego rynku. Ze względu na możliwość szybkiego skalowania tego typu start-upy najczęściej spotyka się w obszarze wysokich technologii (wykorzystanie internetu). Skalowalność jest unikatową własnością, która odróżnia start-upy od innych form przedsiębiorczości. Skalowalność wymusza także potrzebę szybkiego pozyskiwania kapitału w celu rozwoju, stąd większość start-upów korzysta z jakiejś formy finansowania zewnętrznego.

Opisane cechy start-upu czynią ten rodzaj firmy idealnym terenem do badania zaufania w działaniu. Start-upy, aby osiągnąć szybki wzrost, nie mogą powielać istniejących modeli biznesowych i muszą przełamywać rutynę na wielu poziomach działalności. Zwiększa to niepewność i sprawia, że są bardziej narażone na skutki nierzetelności partnerów [Möllering 2012].

#### **4. Kultura nieufności**

Zaufanie na poziomie makro, nazywane także zaufaniem społecznym, publicznym bądź uogólnionym [Putnam 2000; Sztompka 2007], jest cechą społeczeństwa wynikającą z charakteru więzi społecznych – opartych na zaufaniu bądź nieufności. Relatywna ilość jednych bądź drugich powiązań decyduje o dominującym klimacie społecznym w danej społeczności. Posługując się tą typologią, można umieszczać społeczeństwa na kontynuum od kultury nieufności (bądź niskiego zaufania) do kultury zaufania.

Zaufanie uogólnione wspiera współpracę na wielu poziomach. Dotyczy ono zaufania względem osób spoza naszego najbliższego kręgu rodziny i przyjaciół – np. zaufania do obcokrajowców, obcych, dalekich sąsiadów. Brak lub

niski poziom uogólnionego zaufania utrudnia nawiązywanie nowych relacji. Nie jest to jednak zasób łatwy do zbudowania. Istniejące badania wskazują, że wyłania się on stopniowo i powoli, poprzez procesy wzajemnego uczenia się partnerów we współpracy [Gulati i Gargiulo 1999; Tillmar i Lindkvist 2007]. Jego akumulacja wymaga zwykle długoterminowej stabilności, o którą coraz trudniej nie tylko w skali organizacji, lecz także całych państw i społeczności.

Zaufanie relacyjne jest właściwe bliskim związkom międzyludzkim. Opiera się ono na konkretnej relacji i jest zakorzenione w kontekście wspólnych aktywności i wspólnych doświadczeń [Rousseau i in. 1998; Kramer 1999]. Zaufanie relacyjne nie ogranicza się jedynie do życia prywatnego i może być cechą relacji biznesowych, które trwają dłuższy czas i są wystarczająco intensywne, aby partnerzy mieli okazję poznać się [Baier 1986; Rousseau i in. 1998; Kramer 1999; Hardin 2002; Cook, Hardin i Levi 2005]. Zaufanie relacyjne ma charakter kognytywny i tworzy się na bazie rzeczywistej współpracy. Poziom doświadczanej niepewności w tego typu relacjach jest niski co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, strony współpracujące znają się, co sprawia, że łatwiej mogą dopasowywać wzajemnie swoje działania i oczekiwania. Po drugie, działając w dużej mierze jako zamknięta sieć, związki oparte na zachowaniu relacyjnym zwykle wykształcają pewne formy kontroli sprawiające, że zaangażowani aktorzy zachowują się w sposób przewidywalny. Mimo że zaufanie relacyjne jest niezwykle cennym zasobem, a z punktu widzenia jednostki zasobem koniecznym, nie może ono być podstawą wszystkich relacji społecznych, w szczególności relacji mniej osobistych, które cechują np. życie gospodarcze. Innymi słowy, zaufanie relacyjne nie jest w stanie zapewnić poziomu bezpieczeństwa koniecznego dla współpracy w skali makro [Cook 2008; Latusek i Cook 2012].

W społeczeństwie reguły normatywne kierują ludzi ku zaufaniu albo zniechęcają do niego [Lewis i Weigert 1985; Sztompka 1999]. Takie kulturowe reguły zaufania lub nieufności wpływają na decyzje jednostek dotyczące wchodzenia w interakcje i podejmowania współpracy. W kulturach zaufania ludzie podejmują współpracę i zakładają, że partner jest godny zaufania dopóty, dopóki w działaniu nie okaże się inaczej. W kulturach nieufności przeciwnie, istnieje niepisany nakaz ostrożności w podejmowaniu współdziałania, który każe zaprojektować system zabezpieczeń lub powstrzymać się od współpracy. Formujący się w społeczeństwie mechanizm podejmowania współpracy bądź powstrzymywania się od niej jest samonapędzający się i niezwykle trudny do zmiany [Sztompka 1999]. Zasada zaufania lub nieufności zakorzeniona w kulturze jest bardzo trwała i cechuje się inercją.

Polska jest krajem, który charakteryzuje niski poziom zaufania społecznego [Czapiński 2013].

## 5. Strategie start-upów

Badane przedsiębiorstwa budują zaufanie na kilka sposobów. Z jednej strony sposoby te odnoszą się do poziomu organizacyjnego, z drugiej strony – do poziomu społeczności start-upowej.

Na poziomie organizacji badanie potwierdza wagę silnego przywództwa w start-upach [Mishra i Mishra 2013]. W małych firmach rola założyciela jest szczególnie ważna i kulturotwórcza dla organizacji. W prezentowanym tutaj badaniu zarówno założyciele, jak i pracownicy podkreślali, że „zaufanie jest kręgosłupem start-upu” (wywiad). Za kreowanie atmosfery zaufania odpowiedzialni są przede wszystkim liderzy. W jaki sposób tworzą oni klimat zaufania? Jak wykazało badanie, istnieje kilka wzorców zachowań liderekich, występujących we wszystkich badanych organizacjach, które mają na celu budowanie zaufania. W szczególności są to: (a) demonstrowanie wiarygodności, (b) obdarzanie innych zaufaniem, (c) wprowadzanie praktyk organizacyjnych mających na celu budowanie zaufania ze współpracownikami (tabela 2). Zachowania te potwierdzają wyniki, które uzyskali w badaniach nad liderami Mishra i Mishra [2013]. Poprzez stosowanie wymienionych taktyk liderzy ograniczają niepewność w organizacjach [Luhmann 1979], wzmacniają współpracę w organizacji, zachęcają do podejmowania ryzyka i innowacji [Gambetta 1988] oraz podnoszą efektywność pracy [Dirks i Ferrin 2002]. Praktyki opisane w poniższej tabeli w praktyce łączą się ze sobą – np. demonstrowanie wiarygodności może samo w sobie być aktem zaufania (bezpośredni sposób komunikacji).

**Tabela 2. Taktyki liderów mające na celu budowanie zaufania**

Taktyka liderów	Sposoby budowania zaufania
Demonstrowanie wiarygodności	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczy się bezpośrednia i nieformalna komunikacja, uzgodnione decyzje nie muszą być potwierdzane na piśmie</li> <li>– dotrzymywanie obietnic</li> <li>– dotrzymywanie tajemnic</li> <li>– wiarygodność (dotrzymywanie słowa)</li> <li>– otwarta komunikacja z wszystkimi członkami zespołu</li> </ul>
Demonstrowanie zaufania (zachowania sygnalizujące zaufanie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– delegowanie zadań</li> <li>– wybaczenie błędów</li> <li>– nieograniczona dostępność dla współpracowników</li> </ul>
Budowanie zaufania ze współpracownikami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak specjalnych miejsc parkingowych dla liderów</li> <li>– zainteresowanie życiem prywatnym, zdrowiem i samopoczuciem pracowników</li> <li>– brak sztywnych reguł dotyczących ubioru (<i>dress code</i>)</li> <li>– dzielenie się informacjami wrażliwymi</li> <li>– pytanie o radę, prośenie współpracowników o pomoc</li> </ul>

Dzięki stosowanym zabiegom liderzy doprowadzają do instytucjonalizowania zaufania na poziomie organizacyjnym. Szersze otoczenie instytucjonalne, w którym funkcjonują ich organizacje, jest słabe i nie może być zewnętrznym gwarantem wiarygodności. Nie oznacza to jednak, że w badanych organizacjach instytucjonalne źródła zaufania nie są obecne. Liderzy w start-upach tworzą je niejako samodzielnie. Dodatkowo, jak pokazuje przeprowadzone badanie, liderzy kładą duży nacisk na budowę środowiska start-upów w Polsce. Charakterystyczne są odnoszące się do tego zagadnienia wypowiedzi badanych, a szczególnie zwraca uwagę spójność wypowiedzi we wszystkich analizowanych wywiadach. Uczestnicy badania wskazują, że chociaż w Polsce podejrzliwość względem partnerów biznesowych jest na porządku dziennym, jeśli ludzie nie znają się dobrze i długo, ich organizacje i środowisko, które starają się tworzyć, są inne. Polska wspólnota grupująca start-upowych aktywistów jest uważana przez uczestników badania za część globalnego środowiska start-upów. W środowisku tym odminują cechy takie, jak otwartość, bezpośredniość, dzielenie się wiedzą, tolerancja dla porażek i błędów, zlewanie się życia prywatnego i zawodowego. W wywiadach liderzy podkreślają, że ich celem jest wzmocnienie tych wartości w środowisku, które starają się tworzyć (tabela 3).

**Tabela 3. Budowanie zaufania na poziomie społeczności**

Budowanie zaufania	Wyszczególnienie
Techniki budowy „małego świata wysokiego zaufania”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wydarzenia środowiskowe – krajowe i regionalne</li> <li>– utworzenie fundacji reprezentującej społeczność start-upów</li> <li>– strony internetowe i portale dla członków środowiska</li> </ul>
Artefakty językowe wskazujące na istnienie „małego świata”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „jesteśmy inni niż większość środowiska biznesowego w Polsce”</li> <li>– „nasze wartości i sposoby działania są globalne”</li> <li>– „nie ma wśród nas miejsca dla ludzi zamkniętych i niechętnych do dzielenia się wiedzą”</li> <li>– „chętnie dzielimy się tym, co mamy”</li> </ul>

Przeprowadzone badanie potwierdziło zatem, że „budowanie zaufania jest łatwiejsze w środowiskach, które dzielą wspólną historię, wspólne reguły działania i inne doświadczenia” [Welter i Alex 2015, s. 77].

Liderzy start-upów działają zatem na dwóch poziomach, aby budować zaufanie, potwierdzając tym samą tezę o współegzystencji interakcyjnych i instytucjonalnych źródeł zaufania [Dietz 2011]. Wysoki poziom zaufania cechujący środowisko start-upów wyłania się, odpowiednio, z dwóch źródeł. Po pierwsze, wynika on z faktu, że środowisko jest niewielkie i cechują je bliskie relacje niemal wszystkich członków, którzy w większości znają się

osobiście. W tego typu grupie efekty reputacyjne i opinie osób trzecich [Ferrin, Dirks i Shah 2006] dodatkowo wzmacniają procesy budowy zaufania. Po drugie, liderzy świadomie starają się wzmacniać kulturę zaufania zarówno na poziomie organizacji, jak i branżowej wspólnoty, i w ten sposób instytucjonalizować normę zaufania.

## 6. Dyskusja

Badane start-upy są oceniane w swoim środowisku jako odnoszące sukcesy przedsiębiorstwa. Łatwo zauważyć, że zarówno ich przedstawiciele, jak i przedstawiciele otoczenia, mówią o badanych organizacjach jako znacznie odróżniających się od swojego środowiska. Szczególnie w odniesieniu do nich pojawiają się takie cechy, jak otwarta komunikacja, chęć współpracy z partnerami zewnętrznymi i kultura zaufania wewnątrz organizacji.

Wyniki te można zinterpretować na kilka sposobów. Stanowią one np. empiryczny argument na rzecz podważenia tezy o związku pomiędzy poziomem zaufania relacyjnego (w badanym przypadku wewnątrz przedsiębiorstw) a poziomem zaufania uogólnionego (w badanym przypadku w Polsce). Na taką możliwość wskazała w swoich badaniach P. Paxton [1999], analizując poziomy zaufania w Stanach Zjednoczonych i wskazując, że podczas gdy w ostatnich dekadach XX wieku zaufanie do instytucji pozostawało na niezmiennym poziomie, poziom zaufania międzyludzkiego spadał. Dodatkowo intensywność wypowiedzi na temat zaufania w przeprowadzonych badaniach (bez bezpośrednich pytań o zaufanie) stanowi wsparcie dla argumentów o kluczowym znaczeniu zasobu zaufania i kapitału społecznego w start-upach [Doz, Santos i Williamson 2001; Yli-Renko, Autio i Tontti 2002].

W długim okresie kultura wysokiego zaufania rozwijana wewnątrz badanych przedsiębiorstw może stać się jednym z katalizatorów zmian trendu niskiego poziomu uogólnionego zaufania w Polsce [Hall i Elliott 1999; Latusek i Cook 2012]. Istniejące badania nad dynamiką zaufania wskazują, że jeśli aktorzy społeczni mają szansę podjęcia współpracy i w ten sposób przezwyciężą początkową nieufność, mogą zweryfikować w działaniu założenia na temat intencji innych. W ten sposób, poprzez niewielkie nawet inicjatywy współpracy, dzięki efektowi sieciowemu, zasób zaufania w wymiarze ogólnospołecznym może się rozprzestrzeniać. Choć prezentowane badanie ograniczyło się wyłącznie do start-upów, należy pamiętać, że formują one coraz bardziej wpływowe środowiska, w których skład wchodzi także decydenci polityczni oraz inwestorzy indywidualni i instytucjonalni.

## Zakończenie

W artykule przedstawiono strategie stosowane przez start-upy w celu budowy kultury zaufania wewnątrz organizacji funkcjonujących w otoczeniu charakteryzującym się niskim poziomem zaufania społecznego. Z koncepcyjnego punktu widzenia zebrany materiał empiryczny ilustruje, w jaki sposób przyjmowane taktyki zachowań budują zasób zaufania poprzez połączenie poziomu instytucjonalnego (organizacja) i osobistego (relacje). Stanowi to wsparcie dla współzależności poziomów analizy, o której pisał G. Dietz [2011, s. 216]: „zaufanie oparte na relacjach i zaufanie oparte na instytucjach nie są od siebie różne [...] Podstawy do zaufania mogą się różnić, ale chodzi wciąż o ten sam proces zaufania”.

Przeprowadzone badania opierały się na przekonaniu, że „ważne, ażeby projekty empiryczne brały pod uwagę, jak często i jak głęboko zaufanie jest zakorzenione w konkretnym kontekście społeczno-ekonomicznym. Jeśli kontekst jest ignorowany, trudno jest zrozumieć, w jaki sposób indywidualni bądź zbiorowi (np. organizacje) aktorzy społeczni ufają sobie w pewnych środowiskach, a w innych nie podejmują ryzyka zaufania [Bachmann 2011, s. 205]. Zaprezentowane w tekście wyniki potwierdzają ten punkt widzenia, wskazując, że sprawczość (*agency*) indywidualna może być konstytutywna dla zaufania, ale tylko poprzez instytucjonalizację na pewnym poziomie (np. przez tworzenie organizacji opartych na zaufaniu w otoczeniu zdominowanym przez nieufność).

## Bibliografia

- Bachmann, R., 2001, *Trust, Power and Control in Trans-organizational Relations*, *Organization Studies*, vol. 22, s. 337–365.
- Bachmann, R., 2011, *At the Crossroads: Future Directions in Trust Research*, *Journal of Trust Research*, vol. 1, s. 203–213.
- Baier, A., 1986, *Trust and Antitrust*, *Ethics*, vol. 96, no. 2, s. 231–260.
- Blank, S., Dorf B., 2013, *The Start-up Owner's Manual*, K&S Ranch, New York.
- Bruton, G.D., Ahlstrom, D., Obloj, K., 2008, *Entrepreneurship in Emerging Economies: Where Are We Today and Where Should the Research Go in the Future*, *Entrepreneurship theory and Practice*, vol. 32, iss.1, s. 1–14.
- Cassia, L., Minola, T., 2012, *Hyper-growth of SMEs: Toward a Reconciliation of Entrepreneurial Orientation and Strategic Resources*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 18, iss. 2, s. 179–197.

- Cook, K.S., 2008, *The Limits of Trust: How Institutions Take up Where Trust Leaves off*, The Focus, XII, s. 49–51.
- Cook, K., Hardin, R., Levi, M., 2005, *Cooperation Without Trust?*, Russell Sage Foundation, New York.
- Coviello, N.E., 2006, *The Network Dynamics of International New Ventures*, Journal of International Business Studies, vol. 37, iss. 5, s. 713–731.
- Czapiński, J., 2013, *Stan społeczeństwa obywatelskiego. Kapitał społeczny. Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków – Raport*, Contemporary Economics, vol. 7, s. 285–297.
- Dietz, G., 2011, *Going Back to the Source: Why do People Trust Each Other?*, Journal of Trust Research, vol. 1, no. 2, s. 215–222.
- Dirks, K.T., Ferrin, D.L., 2002, *Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Organizational Research*, Journal of Applied Psychology, vol. 87, s. 611–628.
- Doz, Y., Santos, J., Williamson, P., 2001, *From Global to Metanational*, Harvard University Press, Boston.
- Edelman, L.F., 2013, *Annual Global Study*, Edelman and Associates, New York.
- Ferrin, D.L., Dirks, K.T., Shah, P.P., 2006, *Direct and Indirect Effects of Third-party Relationships on Interpersonal Trust*, Journal of Applied Psychology, vol. 91, s. 870.
- Ferrin, D.L., Gillespie, N., 2010, *Trust Differences Across National-societal Cultures: Much to Do, or Much Ado About Nothing*, w: Saunders, M., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N., Lewicki, R. (eds.), *Organizational Trust: A Cultural Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Gambetta, D., 1988, *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Blackwell, Oxford.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L., 1967, *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Aldine Pub. Co., Chicago.
- Gulati, R., Gargiulo, M., 1999, *Where do Interorganizational Networks Come From?*, American Journal of Sociology, vol. 104, s. 1439–1493.
- Hall, T.W., Elliott, J.E., 1999, *Poland and Russia One Decade after Shock Therapy*, Journal of Economic Issues, vol. 33, no. 2, s. 305–314.
- Hammersley, M., Atkinson, P., 1995, *Ethnography: Principles in Practice*, Routledge, London, New York.
- Hardin, R., 2002, *Trust and Trustworthiness*, Russell Sage Foundation, New York.
- Kostera, M., 2007, *Organizational Ethnography: Methods and Inspirations*, Studentlitteratur, Lund.
- Kramer, R.M., 1999, *Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions*, Annual Reviews in Psychology, vol. 50, s. 569–598.
- Kramer, R.M., 2015, *Pursuing Ecological Validity in Trust Research: Merits of Multi-method Research*, w: Lyon, F., Mollering, G., Saunders, M. (eds.) *Handbook of Research Methods on Trust*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Latusek, D., Cook, K.S., 2012, *Trust in Transitions*, Kyklos, vol. 65, iss. 4, s. 512–525.

- Lewis, J.D., Weigert, A., 1985, *Trust as a Social Reality*, Social Forces, vol. 63, s. 967–986.
- Li, P.P., 2013, *Entrepreneurship as a New Context for Trust Research*, Journal of Trust Research, vol. 3, no. 1, s. 1–10.
- Li, P.P., 2014, *A Tentative Typology of Context for Trust Research and Beyond*, Journal of Trust Research, vol. 4, iss. 2, s. 83–89.
- Luhmann, N., 1979, *Trust and Power: Two Works*, Wiley, Chichester, NY.
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M., Shrader, R.C., 2003, *A Comparison of International and Domestic New Ventures*, Journal of International Entrepreneurship, vol. 1, s. 59–82.
- Mishra, A.K., Mishra, K.E., 2013, *The Research on Trust in Leadership: The Need for Context*, Journal of Trust Research, vol. 3, no. 1, s. 59–69.
- Möllering, G., 2012, *Trusting in Art: Calling for Empirical Trust Research in Highly Creative Contexts*, Journal of Trust Research, vol. 2, no. 2, s. 203–210.
- Nicholls-Nixon, C.L., 2005, *Rapid Growth and High Performance: The Entrepreneur's "Impossible Dream?"*, The Academy of Management Executive, vol. 19, no. 1, s. 77–89.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P., 1994, *Toward a Theory of International New Ventures*, Journal of International Business Studies, vol. 25, s. 45–64.
- Paxton, P., 1999, *Is Social Capital Declining in the United States? A Multiple Indicator Assessment*, American Journal of Sociology, vol. 105, no. 1, s. 88–127.
- Presutti, M., Boari, C., Fratocchi, L., 2007, *Knowledge Acquisition and the Foreign Development of High-tech Start-ups: A Social Capital Approach*, International Business Review, vol. 16, s. 23–46.
- Putnam, R., 2000, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Touchstone, New York.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., Camerer, C., 1998, *Not so Different After All: A Crossdiscipline View of Trust*, Academy of Management Review, vol. 23, no. 3, s. 393–404.
- Saunders, M., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N., Lewicki, R., 2010, *Organizational Trust: A Cultural Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sztompka, P., 1999, *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Sztompka, P., 2007, *Zaufanie – fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- Tillmar, M., Lindkvist, L., 2007, *Cooperation Against All Odds: Finding Reasons for Trust Where Formal Institutions Fail*, International Sociology, vol. 22, s. 343–366.
- Welter, F., Alex, N., 2015, *Researching Trust in Different Cultures*, w: Lyon, F., Möllering, G., Saunders, M. (eds.), *Handbook of Research Methods on Trust*, Edward Elgar Publishing.
- Yli-Renko, H., Autio, E., Tontti, V., 2002, *Social Capital, Knowledge, and the International Growth of Technology-based New Firms*, International Business Review, vol. 11, s. 279–304.
- Zhang, J., 2003, *High-Tech Start-ups and Industry Dynamics in Silicon Valley*, Public Policy Institute of California CA, San Francisco.