

Grażyna Leśniak-Łebkowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Zarządzania
lebkowska@sgh.waw.pl

**DRABINA ZAUFANIA I KAPITAŁ
SPOŁECZNY JAKO PODSTAWY ROZWOJU
ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO
PRZEDSIĘBIORSTWEM W XXI WIEKU**

Streszczenie: Dynamika współczesnego otoczenia, rosnąca aktywność ekonomiczna konkurujących przedsiębiorstw oraz zdolność wiodących organizacji i ich ekosystemów biznesowych do działania na wielką skalę skłania do zastanowienia się nad trwałością obecnych sukcesów i nad podstawami dalszego rozwoju. Dzięki rewolucji cyfrowej, nowym technologiom wytwórczym i lawinowo rozwijającej się innowacyjności w dziedzinie produktów, procesów czy modeli zarządzania kształtujących nowe wzorce uzyskiwania przychodów dokonują się zmiany w poziomie i stylu życia klientów określane jako nowa gospodarka. Podstawami tych zmian są zaufanie ludzi oraz powstający kapitał społeczny. Zaufanie jest elementem przestrzeni międzyludzkiej i podlega wielu wpływom oraz oddziałuje na kształt stosunków międzyludzkich i współpracę. Drabina zaufania jest metaforą ilustrującą wieloetapowość w dochodzeniu do pożądaných relacji między dostawcą a klientem. Korzystny klimat dla rozwoju ekonomicznego tworzy budowa i pomnażanie kapitału społecznego odzwierciedlającego instytucjonalizację zaufania na szerszych arenach. W zarządzaniu strategicznym metafora drabiny koresponduje z drabiną zaufania. Jest użyta w badaniu ewolucji procesu budowy wartości przez przedsiębiorstwa i zarysowaniu przyszłych kierunków działania.

Słowa kluczowe: zaufanie, drabina zaufania, kapitał społeczny, platformy współpracy, drabina wartości.

Klasyfikacja JEL: M14, L1, L2.

THE TRUST LADDER AND SOCIAL CAPITAL AS A BASIS FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPANIES IN THE TWENTY FIRST CENTURY

Abstract: Dynamic changes of the contemporary environment, the increasing economic activity of competing companies, and the potential of organizations leading the economic consolidation within their business ecosystems allow them to act on a large scale and create immense impacts. It calls for a reflection on the durability of this success. Due to the digital revolution, new manufacturing technologies and innovations in products, processes and business models new revenue streams appear together with new lifestyles reflecting the phenomenon called the 'new economy'. These changes are built on trust and social capital shaping human relationships and the propensity to cooperate. Both undergo diverse impacts, which are both positive and negative. The trust ladder is a metaphor illustrating the multi-stage process of building positive supplier-client relationships. Social capital and its re-investment in new areas create a favourable climate for long-term business development. The metaphor of the value creation ladder in strategic management corresponds with the trust ladder and enables the analysis of existing states as well as future developments.

Key words: trust, trust ladder, social capital, cooperation platforms, value ladder.

Wstęp

Zarządzanie strategiczne jako nowa dziedzina wiedzy wyrosło na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych na gruncie rozważań ekonomistów o konkurencji cenowej jako jedynym mechanizmie wygrywania na rynku. Stopniowo odkrywano rolę innych czynników, dzięki którym nowi liderzy rynkowi osiągnęli sukcesy.

Ostatnio jednak, pod wpływem rewolucji w dziedzinie technologii cyfrowych oraz upowszechniania idei zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*) i presji na wzrost społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*) jako odpowiedzi na nowe wyzwania rozwojowe i kryzysy pojawiające się w skali globalnej, szczególnego znaczenia nabierają czynniki „miękkie” w zarządzaniu, odnoszące się do człowieka i jego potencjału intelektualnego, wiedzy, zdolności, kompetencji, energii, emocji i motywacji. W szerszym kontekście – organizacji i społeczeństwa – źródeł trwałości postępu upatruje się w budowie kapitału moralnego będącego trzonem kapitału społecznego. Jego podstawą jest zaufanie i budowa relacji, bez których niemożliwe są innowacje i współpraca oraz odpowiedzialność za wynik. W zarządzaniu strategicznym może to być era nie trwałej przewagi konkurencyjnej

w dynamicznym otoczeniu, ale stabilnego i bezpiecznego rozwoju budującego wartość dla szerokiego grona interesariuszy. Brak kapitału społecznego negatywnie odbija się na jednostkach, organizacjach i społeczeństwie. Sam rozwój gospodarczy nie jest bowiem gwarancją poczucia dobrobytu.

Celem tego artykułu jest analiza zbieżności dwóch trendów: wzrostu zaufania oraz wzrostu wartości ekonomicznej na podstawie źródeł literaturowych i wybranych aspektów empirycznych badań pilotażowych przeprowadzonych w ramach Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w zakresie zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Metaforą wyjaśniającą mechanizm osiągania celów strategicznych w warunkach zaostrzającej się konkurencji jest drabina zaufania i drabina budowy wartości.

1. Zaufanie i drabina zaufania

Zaufanie jako kategoria ściśle związana z człowiekiem i jego relacjami społecznymi jest obecne w badaniach społecznych od bardzo dawna ze względu na kluczowe dla ludzi i organizacji oczekiwania związane z takimi sferami, jak komunikacja, współpraca, usprawnianie procesów zespołowych i realizacji celów, poprawa wyników dzięki nowym inicjatywom, pokonywanie barier oraz lepsze zarządzanie ryzykiem towarzyszącym wszechobecnej niepewności i niejednoznaczności typowej dla dynamicznego otoczenia. Można uznać, że zaufanie jest ważnym spoiwem i katalizatorem budowy trwałego sukcesu organizacji. W sytuacji deficytu zaufania często obserwowane są zachowania dysfunkcyjne, czyli skutki patologii w zarządzaniu¹ [ILM 2014].

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji zaufania, eksponujących jego specyfikę i przejawy w różnych sytuacjach. Przykładowo taką analizę przeprowadziła A. Sankowska [Sankowska 2011]. Podstawą zaufania mogą być dotychczasowe doświadczenia ze współpracy, wspólnie wyznawane wartości lub kalkulacja [Grudzewski i in. 2007]. Z kolei E. Uslaner dokonał wyróżnienia zaufania normatywnego, opartego na emocjach i wierze, że inna jednostka zachowa się w sposób oczekiwany, zgodnie z wyznawanymi wartościami, oraz zaufania strategicznego, opartego na wiedzy, którego podstawą jest wzajemne uczenie się członków organizacji, ustalanie priorytetów i standardów działania. Mechanizm ten odnosi się również do relacji międzyorganizacyjnych [Uslaner 2008].

¹ Zostały one uwzględnione jako zmienne interweniujące w badaniu SGH opisanym poniżej.

Ze względu na rozpatrywane w tym artykule relacje pomiędzy zaufaniem a zarządzaniem strategicznym, odnoszącym się do kształtowania relacji między organizacją a jej otoczeniem, na szczególną uwagę zasługują rozważania P. Sztompki. Podkreśla on, że każdy człowiek, wchodząc w relacje z innymi, stara się ocenić ich potencjalne zachowania z punktu własnych korzyści lub szkód, które mogą wyrządzić. Istnieje jednak szereg ograniczeń dla dokonania takiej oceny *a priori*. Są to: brak wystarczającej wiedzy i informacji o ich intencjach, motywach, przesłankach zachowań wynikających z posiadanych doświadczeń, jak też dotyczących przyszłości marzeń, aspiracji i planów. Ponadto w swoich działaniach opieramy się na nie zawsze racjonalnych przekonaniach, a często na plotkach, uprzedzeniach i fałszywych informacjach. Sztompka kwestionuje również kierowanie się przez ludzi zawsze tymi samymi zasadami zarówno w stosunku do małych społeczności, jak i ogółu społeczeństwa. Wszystkie te czynniki sprawiają, że mimo odczuwanej niepewności zwracamy się ku zaufaniu jako substytutowi pewności. Zaufanie staje się „mostem nad morzem niepewności” [Sztompka 2007] i jest „zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszlých działań innych ludzi” [Sztompka 2016, s. 157]. Nie ogranicza się ono tylko do przekonania o czyjejś wiarygodności, ponieważ jego sens dotyczy sytuacji konieczności rzeczywistego zaangażowania i narażenia na ryzyko. Na skali oczekiwań najmniej ryzykowne i najmniej wymagające jest oczekiwanie racjonalności i kompetencji w jakimś zakresie. Jest ono podstawą właściwych relacji między przełożonym i podwładnym. Pozytywne doświadczenia oparte na długiej znajomości wzmacniają zaufanie.

Zaufanie ma szczególne znaczenie w gospodarce zdominowanej przez podaż, w której każdy dostawca ma egoistyczny interes demonstrowania swojej wiarygodności i budowy zaufania u klientów, ponieważ tylko dzięki temu może wygrać konkurencję z innymi dostawcami.

Jest oczywiste, że w rozwiniętej gospodarce rynkowej istnieje szereg instytucji specjalizujących się w monitorowaniu (np. poprzez system wskaźników i zgodności z prawem zachowań różnych podmiotów), a także instytucji egzekwujących odpowiedzialność (np. policja, sądy, instytucje nadzoru, organizacje konsumenckie, firmy windykacyjne). Kultura zaufania stanowi system reguł dotyczących zaufania i wiarygodności.

P. Sztompka, wprowadzając pojęcie przestrzeni międzyludzkiej, w następujący sposób łączy działania jednostek, społeczeństwo, wartości zawarte w przestrzeni moralnej oraz kapitał społeczny jako podstawę dobrobytu: „Społeczeństwo jest tym, co się dzieje pomiędzy ludźmi, jest sumą zdarzeń w przestrzeni międzyludzkiej [...] Wszelkie zamiary możemy zrealizować nie przeciw innym czy obok innych, ale z innymi i poprzez innych. Nie w izolacji,

ale w kooperacji. [...] Najważniejsze składniki tej przestrzeni moralnej to zaufanie, lojalność, wzajemność, solidarność, szacunek i sprawiedliwość [...] w społeczeństwie bogatym w kapitał społeczny mam poczucie egzystencjalnego bezpieczeństwa, przewidywalności reakcji, z jakimi się spotkam ze strony innych, jestem gotów do otwartości wobec współobywateli, kreatywności i innowacyjności. Staję się aktywnym obywatelem, zaangażowanym uczestnikiem społeczeństwa, a nie tylko pasażerem na gapę. I tylko wtedy podmiotowa aktywność nas wszystkich i każdego z osobna zapewnia każdemu jakąś miarę osobistego szczęścia, a wszystkim rozwój i postęp całej wspólnoty. Taki wspólny kapitał, kapitał społeczny i jego trzon – kapitał moralny – to warunek dobrobytu, niekiedy ważniejszy niż sam rozwój ekonomiczny” [Sztompka 2016, s. 12–13]. Na podstawie analizy wyników rozproszonych międzynarodowych badań empirycznych autor stawia tezę, że „wysokim wskaźnikom uogólnionego zaufania w «społeczeństwach wysokiego zaufania» towarzyszą wysokie wskaźniki dobrobytu gospodarczego, efektywnego demokratycznego rządu oraz satysfakcji obywateli (mierzonej z uwzględnieniem takich kryteriów, jak: sukces osobisty, bezpieczeństwo, szczęście, długowieczność, zdrowie, kondycja) [Sztompka 2016, s. 12–13]. Uwarunkowania kultury zaufania oscylują pomiędzy skrajnymi wartościami w zakresie sześciu czynników:

1. Spójność normatywna – normatywny chaos.
2. Trwałość porządku społecznego – radykalna zmiana.
3. Przejrzystość organizacji społecznej – tajemniczość i niejasność.
4. Familiarność (swojskość) otoczenia – obcość otoczenia.
5. Odpowiedzialność ludzi i instytucji – arbitralność i brak odpowiedzialności.
6. Trwałe sieci pozytywnych stosunków społecznych prowadzące do obdarzania zaufaniem również obcych – ich brak lub negatywne stosunki prowadzące do izolacji, niepewności, podejrzliwości i nieufności.

Racjonalnym zachowaniem jest jednak brak zaufania w stosunku do osób niewiarygodnych. Z kolei trafnie ulokowane zaufanie przynosi niezliczone korzyści: pobudza aktywność społeczną i rozwój instytucjonalny, w tym aktywność organizacji pozarządowych, swobodę i jakość komunikacji, co jest podstawą współpracy i prowadzi do redukcji kosztów transakcji i kontroli. Efektem jest wzrost konkurencyjności [Sztompka 2016, s. 164–166].

Z rozważań Sztompki wynika, że kształtowanie kultury zaufania sprzyjającej przyjaznemu środowisku dla prowadzenia jakiegokolwiek działalności gospodarczej i społecznej jest procesem trudnym, długookresowym i wieloetapowym z licznymi sytuacjami kryzysowymi ze względu na kruchość zaufania i wielość czynników o destruktywnym wpływie. Z drugiej strony świadomość

potencjalnych korzyści skłania jednostki i organizacje o różnej skali i zasięgu działania do podejmowania starań o jego wzrost.

Drabina zaufania jest popularną metaforą ilustrującą kolejne różne jakościowo etapy działania jednostek lub organizacji, którym towarzyszy coraz to wyższy poziom budowanego zaufania, pozwalający na realizację większych korzyści przez wszystkie zaangażowane strony. Im wyższy szczebel zostaje osiągnięty przez organizację, tym bardziej może ona polegać na kapitale społecznym. Oznacza to, że współdziałające jednostki czerpią korzyści nie tylko ze swoich, ale przede wszystkim ze współdzielonych zasobów. Dla każdego rodzaju działalności można wyznaczyć ścieżkę wspinania się po drabinie zaufania. Przykładowo, drabina relacji w outsourcingu składa się z następujących szczebli: akceptowany dostawca, preferowany dostawca, doradca ds. rozwiązań, strategiczny współpracownik, zaufany partner. Koncepcja ta będzie następnie wykorzystana do zilustrowania procesu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem jako drabiny budowy wartości.

2. Kapitał społeczny

Kapitał społeczny był przedmiotem badań wielu autorów [Putnam 2001; Bourdieu 1986]. Francis Fukuyama zdefiniował kapitał społeczny jako „siłę zbiorowości wywodzącą się z rozpowszechnienia zaufania w obrębie społeczeństwa czy jakiejś jego części”. Brak kapitału społecznego ilustrują, jego zdaniem, takie zjawiska patologiczne, jak korupcja, terroryzm, zawłaszczanie korzyści, dyskryminacja innych, przestępczość, wysoki odsetek rozwodów, spożycia narkotyków, samobójstw, spraw sądowych [Fukuyama 1997].

Popularna jest również definicja Banku Światowego, według której „kapitał społeczny to instytucje, związki, postawy i wartości, które kierują relacjami między ludźmi i przyczyniają się do wzrostu ekonomicznego i społecznego” [World Bank 2002, s. 2]. Bank Światowy prowadzi badania skupiające się m.in. na członkostwie w lokalnych stowarzyszeniach i sieciach oraz ich interakcjach, na zaufaniu, komunikacji społecznej i działaniach grupowych. Jednak K. Sierocińska na podstawie przeprowadzonej analizy podejść do definiowania, badania oraz struktury pojęcia i odmian kapitału społecznego w końcowym wniosku stwierdziła, że wiedza na ten temat ze względu na duże zróżnicowanie podstawowych pojęć i definicji, skromny zasób informacji i słabość metodologiczną badań uniemożliwiająca porównania i uogólnienia jest jeszcze we wczesnym stadium rozwoju [Sierocińska 2011]. Do interesującego wniosku doszedł K. Kostro [2006], konkludując na podstawie analizy cech kapitału

społecznego w porównaniu z kapitałem ekonomicznym, że jest on realnym zasobem generującym korzyści społeczne.

David Halpern zauważył, że coraz więcej danych wskazuje na fundamentalną rolę spójności społeczeństwa dla dobrobytu ekonomicznego i zrównoważonego rozwoju, ponieważ kapitał społeczny nie jest prostą sumą instytucji działających w społeczeństwie, ale spoiwem umożliwiającym współdziałanie [Halpern 2005].

Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem bazujące na indywidualnym kapitale intelektualnym oraz budowie kapitału społecznego na poziomie własnej organizacji i jej ekosystemu biznesowego powinno uwzględniać również wpływ swojego działania na efekty skumulowane na poziomie makro, co ułatwia ekspansję na coraz większą skalę i wzmacnia pozycję przedsiębiorstwa w szerszym otoczeniu.

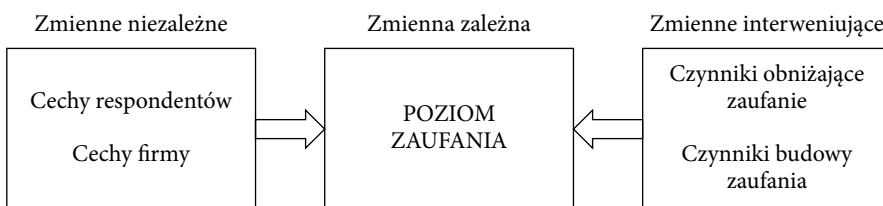
Sprzężenie zwrotne tworzące się między zaufaniem indywidualnym a kapitałem społecznym polega na tym, że zaufanie jest podstawą budowy jego kultury, a to umożliwia generowanie kapitału społecznego inwestowanego w różne instytucje i przedsięwzięcia rozwojowe (w tym przedsiębiorstw), co powoduje jego pomnażanie, ze względu zaś na wyższe prawdopodobieństwo sukcesu niż w przypadku braku kapitału społecznego sprzyja ponownie umacnianiu zaufania w przyszłych działaniach prowadzonych na coraz większą skalę.

3. Badania nad zaufaniem w Instytucie Zarządzania SGH

Kryzys lat 2007–2013, który podważył zaufanie do kadry kierowniczej przedsiębiorstw, zainspirował pracowników Zakładu Zarządzania w Gospodarce (w ramach Instytutu Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie) do podjęcia badań empirycznych pt. *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Etap I – Istota zaufania. Czynniki obniżające i podnoszące poziom zaufania w przedsiębiorstwie*. Zostały one przeprowadzone w 2016 roku przez zespół w składzie: G. Leśniak-Łebkowska (kierownik), A. Sopińska, P. Wachowiak i S. Winch.

Celem głównym badań było rozpoznanie zależności pomiędzy zaufaniem w przedsiębiorstwie (zmienna zależna) a wewnętrznymi czynnikami wpływu na jego poziom związanymi z cechami społeczno-demograficznym respondentów (wiek, płeć, lata pracy w firmie, zajmowane stanowisko) oraz cechami przedsiębiorstw (przedmiot działalności, wielkość zatrudnienia, forma własności, sytuacja finansowa, przejrzystość systemu wynagradzania, uwarunkowania kulturowe organizacji), które były zmiennymi niezależnymi. Zostały wprowadzone dwie zmienne interweniujące: obniżające poziom zaufania patologie

(zatajanie informacji, przekazywanie nieprawdziwych informacji, „omijanie procedur”, niewywiązywanie się ze składanych obietnic, obniżanie wydajności w sytuacji braku kontroli, krytyka innych „poza ich plecami”, chwalenie się sukcesami innych jako swoimi, chwalenie się umiejętnościami, których się nie posiada, aby przyspieszyć karierę) oraz czynniki mające na celu wzrost zaufania (wiedza, kompetencje, autorytet, umiejętność podejmowania decyzji, sprawiedliwe traktowanie, umiejętność współpracy i branie odpowiedzialności przez kierowników różnych szczebli). Dodatkowo uwzględnione zostało posiadanie przez przedsiębiorstwo kodeksu dobrych praktyk oraz kodeksu etycznego, a także sporządzanie raportu społecznego (rysunek 1).



Rysunek 1. Model badawczy

Badanie zostało przeprowadzone wśród uczestników podyplomowych studiów menedżerskich w Warszawie i Katowicach za pomocą formularza ankiety zawierającej 10 rozbudowanych pytań oraz metryczkę respondenta i firmy. Uzyskaliśmy zwrot od 152 respondentów, co nie upoważnia do wyciągania istotnych statystycznie wniosków dotyczących zaobserwowanych zależności, ale zwiększa prawdopodobieństwo prawdziwości hipotez.

Kwestionariusz ankiety wypełniły 152 osoby reprezentujące różne firmy. Wśród nich 6% stanowili przedstawiciele zarządu, 9% dyrektorzy, 44% pracownicy średniego szczebla kierowania i 41% pracownicy szczebla wykonawczego. Zajmowane przez respondentów stanowiska pozwalały zakładać, że dysponują oni wiedzą dotyczącą badanych zagadnień. W grupie dominowały firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników (63%), w dalszej kolejności były firmy średnie – zatrudniające pomiędzy 50 a 250 osób (18%) oraz firmy małe (14%) i bardzo małe – zatrudniające do 9 osób (5%). W badanej próbie większość stanowiły firmy z przewagą kapitału zagranicznego (41%), w dalszej kolejności były to firmy z przewagą kapitału polskiego (32%) oraz spółki Skarbu Państwa (22%). Respondenci reprezentowali głównie firmy usługowe (36%), produkcyjne (17%), produkcyjno-handlowo-usługowe (18%), handlowe i administracyjne po 8%; 13% stanowiły inne.

Rozkład respondentów ze względu na płeć był równomierny, ponad 80% stanowiły osoby do 40. roku życia, z dominantą osób młodych do 31 lat. Staż pracy w obecnej firmie był również zróżnicowany i przedstawiał się następująco: 13% poniżej 1 roku, w przedziale 1–4 lat 38%, 5–8 lat 24%, 9–11 lat 11%, powyżej 11 lat 13%.

Hipoteza główna (H0) zakładała, że poziom postrzeganego zaufania do menedżerów w przedsiębiorstwie zależy od cech osób oceniających (respondentów) oraz cech przedsiębiorstwa. Podlega on zmianom w zależności od oddziaływania czynników destruktywnych (patologii) oraz czynników budujących zaufanie, takich jak kształtowanie pożądanych kompetencji menedżerów, a także działania na rzecz standaryzacji wzorców pożądanych zachowań zawartych w kodeksie dobrych praktyk, kodeksie etycznym oraz raporcie społecznym. Zostało również sformułowanych osiem następujących hipotez szczegółowych:

- H1: Takie cechy społeczne, jak płeć respondentów, wiek, staż pracy w firmie oraz rodzaj zatrudnienia, wpływają na zaufanie. Przyjęto, że kobiety wykazują większy stopień zaufania do różnych grup pracowników niż mężczyźni. Podobna zależność występuje wśród pracowników o dłuższym stażu pracy oraz zatrudnionych na czas nieokreślony.
- H2: Im większa firma, tym mniejsze zaufanie do różnych grup pracowników. Podobna tendencja występuje w firmach o kapitale zagranicznym. Tym większe zaufanie, im lepsza kondycja finansowa firmy, funkcjonowanie przejrzystego systemu wynagrodzeń oraz obowiązującego w niej kodeksu dobrych praktyk.
- H3: Im mniejszy dystans władzy, kolektywizm, nastawienie na przyszłość i przeszłość oraz uniwersalizm, tym większe zaufanie. Im większy dystans władzy, indywidualizm, partykularyzm oraz nastawienie na teraźniejszość, tym mniejsze zaufanie.
- H4: Rodzaj i skala występowania poszczególnych zjawisk patologicznych jest zależna od kategorii analizowanej grupy pracowników.
- H5: Na częstotliwość doświadczania poszczególnych zjawisk patologicznych mają wpływ cechy opisujące respondentów oraz firmę.
- H6: Podstawowym czynnikiem budowy zaufania do kadry kierowniczej przedsiębiorstwa są jej kompetencje w zakresie wiedzy i umiejętności, zdolność do podejmowania decyzji, autorytet, sprawiedliwe traktowanie, umiejętność współpracy, branie odpowiedzialności oraz posiadanie doświadczenia.
- H7: Budowa zaufania jest zależna od cech organizacji.
- H8: Czynnikiem budowy zaufania w przedsiębiorstwie jest posiadanie kodeksu etycznego, kodeksu dobrych praktyk oraz opracowanego raportu społecznego.

Dane źródłowe z ankiet zostały poddane analizie statystycznej z użyciem oprogramowania SPSS, pozwalającej na określenie skali ewentualnego błędu (poziom istotności) oraz siły związku pomiędzy zmiennymi (współczynnik korelacji liniowej Pearsona, współczynnik *eta* i współczynnik zbieżności V-Cramera, a także współczynnik *phi*)².

Badania dostarczyły bogatego materiału poznawczego, który będzie przedmiotem dalszych szczegółowych opracowań. Jednak można już stwierdzić, że nie wszystkie hipotezy znalazły potwierdzenie. Na podstawie analizy statystycznej można sformułować następujące prawidłowości.

Wpływ cech respondentów na poziom zaufania w przedsiębiorstwie okazał się zróżnicowany, zwłaszcza w zależności od płci i wieku respondenta, a także zajmowanego stanowiska i długości okresu pracy w firmie. Nie zaobserwowano natomiast wpływu rodzaju zatrudnienia na zaufanie. Wystąpiła duża różnica między pożądanymi przez respondentów cechami menedżerów a obserwowanymi w rzeczywistości.

Ze względu na cechy przedsiębiorstw nie było różnic w poziomie zaufania w zależności od sytuacji finansowej firmy, poza sytuacją skokowego spadku wyników, którą przypisywano wyższemu szczeblom zarządzania. Cechą o pozytywnie ocenianym wpływie na zaufanie pomiędzy różnymi grupami pracowników w przedsiębiorstwie był sprawiedliwy system wynagrodzeń. Na podstawie pytań dotyczących wymiarów kultury przedsiębiorstwa można było stwierdzić odmienny ich wpływ na zaufanie normatywne oraz strategiczne, przy czym istotny statystycznie związek odnosił się wyłącznie do grupy podwładnych i trzech wymiarów kultury (dużego dystansu władzy, kolektywizmu i partykularyzmu), podczas gdy do zaufania normatywnego częściej przypisywana była umiejętność pracy z zespołem.

² Współczynnik korelacji Pearsona przyjmuje wartości od (-)1,0 do (+)1,0; jego znak informuje o kierunku zależności, a wartość liczbowo o jego sile [Aczel 2000, s. 479–484]. Poziom istotności informuje – ogólnie rzecz ujmując – o wielkości prawdopodobieństwa popełnienia błędu I rodzaju. Jeżeli jest on mniejszy od 0,01, to w mniej niż „jednym przypadku na sto” może nie wystąpić sygnalizowany związek. Współczynnik *eta* mierzy zależność (siłę związku) występującą między cechami opisywanymi przez dane przedziałowe lub ilorazowe a cechami opisywanymi przez dane nominalne i porządkowe; przyjmuje wartości od 0 do 1. Z kolei współczynnik kontyngencji *phi* jest miarą siły powiązania opartą na statystyce testu *chi*-kwadrat i rozkładu *chi*-kwadrat wymaganego dla tabeli 2 × 2. Jego wartość mieści się w granicach przedziału (-1, +1) i uznaje się ją za istotną statystycznie, gdy *phi* jest większe lub równe poziomowi istotności. Współczynnik V-Cramera służy do pomiaru siły dwóch zmiennych – nominalnych i porządkowych i również przyjmuje wartości w przedziale od 0 do 1 [Rószkiewicz 2002, s. 134–143].

W porównaniu z badaniami brytyjskiego instytutu ILM [2014] polscy menedżerowie cieszą się znacznie niższym zaufaniem niż ich brytyjscy odpowiednicy.

Spośród wyróżnionych zjawisk patologicznych w firmach respondentów wystąpiły wszystkie wyróżnione zachowania podważające zaufanie do menedżerów wśród innych wewnętrznych grup w firmie, chociaż z różną częstotliwością w odniesieniu do poszczególnych kategorii pracowników. Zarządy najczęściej były krytykowane za zatajanie informacji, niewywiązywanie się z obietnic oraz chwalenie się cudzymi sukcesami jako swoimi. Menedżerowie niższych szczebli obserwowali zjawisko spadku wydajności pracy w sytuacji braku kontroli oraz krytykę poza plecami. Podobne oceny tych zjawisk występowały w grupie współpracowników. Znaczna część przełożonych była krytykowana za zawłaszczanie cudzych sukcesów. Natomiast tylko sporadycznie stwierdzano przekazywanie nieprawdziwych informacji. Hipoteza o wpływie zależności zachowań obniżających zaufanie od kategorii pracowników została potwierdzona, jednak statystycznie siła związku była słaba. Najsilniej różnicującymi odpowiedzi cechami były płeć i wiek. Nie udało się potwierdzić zależności między cechami respondentów i firmy a częstotliwością występowania zjawisk patologicznych.

Analiza oddziaływania czynników budujących wzrost zaufania, tj. oczekiwanych kompetencji menedżerów i sposobu wypełniania przez nich roli kierowniczej, wykazała rozdźwięk między stanem pożądanym kompetencji u menedżerów a ich nikłym statystycznym wpływem na zaufanie w odniesieniu do umiejętności podejmowania decyzji bez względu na cechy respondentów oraz przedsiębiorstwa. Podobnie wysoko oceniano pożądaną rolę kodeksu dobrych praktyk, kodeksu etycznego oraz raportu społecznego na umiejętność podejmowania decyzji, podczas gdy rzeczywista korelacja była bliska zera.

Pozytywny związek między cechami respondentów i firmy stwierdzono w przypadku kompetencji menedżerów (wiedzy i umiejętności) oraz w przypadku kodeksu dobrych praktyk i raportu społecznego. Budowa autorytetu była bardzo słabo statystycznie powiązana z cechami respondentów oraz firmy, pomimo dość wysokich wskazań ich znaczenia. Autorytet menedżerów był najsilniej skorelowany, choć zaledwie na poziomie słabego związku statystycznego, wyłącznie z raportem społecznym.

Udało się natomiast wyodrębnić relatywnie silniejsze powiązanie – w stosunku do wszystkich wcześniej omawianych zależności – pomiędzy zaufaniem do innych a zaufaniem do pracowników oraz zaufaniem do innych a zaufaniem do współpracowników. Obniżenie poziomu zaufania w przypadku

grupy współpracowników wynikało z wprowadzania w błąd w celu ukrycia własnej pomyłki.

Analiza uzyskanych informacji wskazuje na to, że budowa zaufania jest niezwykle złożonym procesem, a wybierane metody nie zawsze spotykają się ze zrozumieniem i akceptacją różnych grup społecznych w przedsiębiorstwie, podczas gdy zjawiska patologiczne są codziennością. Być może dlatego ubogość kapitału społecznego wpływa ograniczająco na tempo rozwoju i budowę dobrobytu.

4. Drabina wzrostu wartości w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa

Poszukiwanie podstaw trwałej przewagi konkurencyjnej i wyjaśnianie procesów jej generowania w zmieniających się uwarunkowaniach rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstw jest istotą ewolucji zarządzania strategicznego. Miarą sukcesu strategicznego jest natomiast wytworzona wartość, której interpretacja stopniowo się poszerza od wąsko rozumianej wartości ekonomicznej do szeroko rozumianej wartości uwzględniającej również koszty i efekty społeczne oraz środowiskowe, co stanowi istotę zrównoważonego rozwoju. Bez kapitału naturalnego i społecznego realizacja idei zrównoważonego rozwoju napotyka bariery.

Kluczem do sukcesu każdego przedsiębiorstwa jest odpowiedzialne podejście do klienta, co jest szczególnego rodzaju relacją obustronnych korzyści. Konsultanci z firmy Booz Allen Hamilton doszli do wniosku, że przedsiębiorstwa nigdy nie przechwytyują całej wartości, którą budują, natomiast podlegają stałej presji na zyskowny wzrost, której oczekują właściciele i udziałowcy [Dyer Torsillieri i Lucier 2000]. Staje się on celem strategicznym bez względu na to, czy czasy są dobre, czy złe. Wytworzona wartość musi przekraczać koszt jej budowy, najlepiej w stopniu wyższym niż u konkurencji. Z punktu widzenia finansowych podstaw strategii można wyróżnić dwa rodzaje logiki postępowania: zwiększenie korzyści lub ograniczenie relatywnych strat. Pierwsza zakłada inwestowanie w zyskowne i innowacyjne przedsięwzięcia oraz zwiększenie zysków z już dokonanych inwestycji, druga zaś wycofywanie się z nierentownych inwestycji lub obniżenie kosztu kapitału. Ten ostatni nawiązuje nie tylko do kapitału finansowego, lecz także intelektualnego, społecznego, ekologicznego oraz strukturalnego.

Nieustającą presję wywierają zarówno udziałowcy, jak i klienci, którzy oczekują więcej korzyści, porównując różne oferty, najlepsi pracownicy liczący na wzrost wynagrodzeń i innych świadczeń ze strony firmy oraz partnerzy biznesowi – spodziewając się sprawiedliwego podziału korzyści ze współpracy. Inwestycji i zaangażowania w przedsięwzięcia non profit oczekują też organizacje społeczne, organizacje pozarządowe, samorządy lokalne i inne. Państwo oczekuje rosnących wpływów z podatków. Chcąc sprostać tym oczekiwaniom, przedsiębiorstwa podejmują się nowych przedsięwzięć, racjonalizują koszty, obniżają ceny lub oferują dodatkowe korzyści swoim lojalnym klientom, usprawniają procesy, przechodzą radykalne restrukturyzacje. Nadal nie wystarcza to do zmniejszenia „luki wartości”, dotkliwie odczuwanej zwłaszcza przez dojrzałe i schyłkowe branże przemysłu, w których możliwości wzrostu są stopniowo ograniczane, a oczekiwania interesariuszy nie. Zdaniem autorów cytowanego artykułu istota problemu polega na tym, że przechwycenie wartości będące głównym wyzwaniem strategicznym i koniecznością konkurencyjną zależy od wiedzy i informacji, które umożliwiają budowę wartości, te zaś są coraz powszechniej dostępne po koszcie bliskim zera. Nie można więc liczyć na to, że klienci zapłacą więcej za „wbudowaną” w produkt wiedzę i informacje. Następuje odwrócenie relacji. Dostawca może przechwycić więcej wartości, jeśli weźmie na siebie większą odpowiedzialność za sukces swoich klientów. Takie przedsiębiorstwa będą rozwijać portfele produktów, usług i rozwiązań stwarzających klientom sytuację wyboru, ile odpowiedzialności są w stanie zawierzyć swoim partnerom i ile zechcą za to zapłacić.

Drabina wartości jest metaforą ilustrującą rozwój portfela biznesów w miarę rozwoju partnerskich stosunków i współdzielenia odpowiedzialności za sukces swoich klientów (rysunek 2). Nie jest to proces linearny, lecz przebiegający na wielu poziomach. Oznacza wspinanie się na kolejne szczeble drabiny z odmienną ofertą wymagającą budowy silniejszej relacji. W tym sensie odpowiada swą logiką drabinie zaufania będącego podstawą relacji.

Pierwszy szczebel drabiny ilustruje sytuację, w której firma wyłącznie sprzedaje po konkurencyjnej cenie swoje produkty i usługi, klient zaś robi z nich użytek, wykorzystując swoją wiedzę i umiejętności, dostosowując je ewentualnie do swoich potrzeb.

Drugi szczebel uwzględnia większe zaangażowanie dostawcy w połączenie elementów oferty w rozwiązanie o wyższej integralności i użyteczności, a tym samym większej wartości dla klienta. Nabywca według swojej koncepcji wykorzystuje dostarczone rozwiązanie, realizując własne cele biznesowe.



Rysunek 2. Drabina budowy wartości

Na trzecim szczeblu drabiny zaangażowanie dostawcy sięga poziomu, w którym gwarantuje on swojemu klientowi osiągnięcie mierzalnych korzyści na oczekiwanym poziomie, ale ich realizację pozostawia klientowi.

Czwarty, najwyższy poziom w tej koncepcji, to sytuacja, w której dostawca przejmuje częściowo lub całkowicie odpowiedzialność za sukces klienta w zakresie swoich kompetencji. Jest to równoznaczne z outsourcingiem wyodrębnionej części biznesu do zaufanego partnera. Przykładem takiego zaangażowania mogą być projekty „pod klucz” dotyczące informatyzacji elektrowni opracowywane przez specjalizującą się w tym firmę IBM, która projektuje, wdraża, testuje i nadzoruje funkcjonowanie oraz zapewnia ciągłość operacji swoim klientom. Oznacza to najwyższy poziom wiedzy i kompetencji w tym zakresie, a zarazem dostosowanie do potrzeb biznesowych i sposobu realizacji wartości przez klienta w jego otoczeniu konkurencyjnym, społecznym, legislacyjnym, po koszcie niższym, niż musiałby ponieść klient w przypadku samodzielnej realizacji.

Obserwacje wskazują, że już obecnie zarysowuje się kolejny szczebel w budowie wartości i to bardzo wysoko pod względem potencjału wykorzystania w stosunku do szczebla czwartego. Polega on na budowie cyfrowych platform rewolucjonizujących nie tylko dziedzinę ICT³, lecz także inne rynki. Podkreślana w zarządzaniu strategicznym zdolność do wyróżniania się relatywnie traci swoje znaczenie dla budowy przewagi konkurencyjnej w stosunku do możliwości

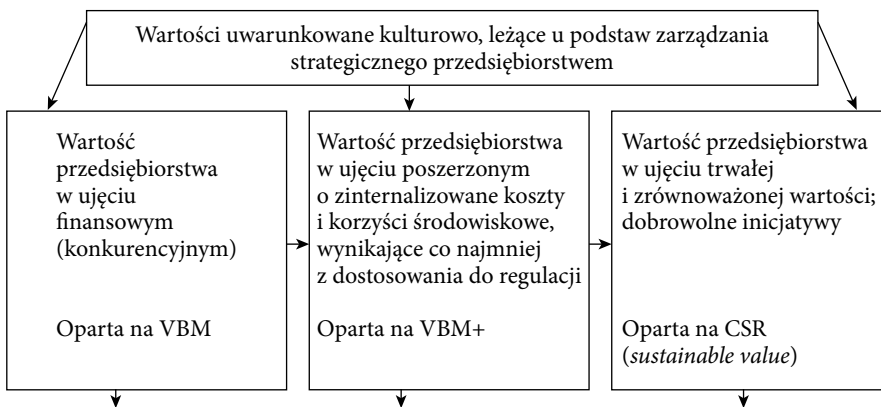
³ Inne przełomy w działalności operacyjnej są związane z automatyką i robotyką, inteligentnymi materiałami i technologiami, w tym drukarkami i robotami w technologii 3D, dalszym rozwojem technologii wizualizacji, inteligentnych sieci i sztucznej inteligencji.

budowy korzyści skali, jeśli uda się ich konwergencja z technologiami operacyjnymi. Nowe modele biznesowe pozwalają na wychodzenie poza tradycyjne granice rynków, zwiększając strumień przychodów przy niskich kosztach jednostkowych obsługi. Takie platformowe innowacje całkowicie i błyskawicznie zmieniają rynki i reguły konkurowania [Van Alstyne, Parker i Choudary 2016].

Najważniejszymi zasobami strategicznymi, a zarazem aktywami platform stają się społeczność i zasoby należące do jej członków (prekursorzy: Uber, Airbnb, Amazon). Domeną strategii staje się nie kontrola zasobów, ale budowa ich architektury i umożliwienie ich przepływów odzwierciedlających interakcje klientów i dostawców w sieci. Główną troską jest zwiększanie wartości całego ekosystemu, co w efekcie zwiększa wartość dla pojedynczego klienta. Powstają również inne warunki konkurowania. Platformy eliminują z rynku tradycyjnych dostawców, zarówno dużych, jak i niszowych. Rozmywają się granice branż, ponieważ na tej samej platformie można realizować różnorodne aktywności. Firmy budujące platformy powinny definiować swoje strategie i określić, kto jest jej pożądanym uczestnikiem, a kto nie. Wartość platformy rośnie wraz ze wzrostem interakcji pomiędzy uczestnikami, dlatego wymagane jest ciągłe monitorowanie aktywności platformy. Właściciel platformy kontroluje jej własność intelektualną.

Ekosystemy platform tworzą nową mapę elektronicznych powiązań biznesowych pomiędzy dostawcami i odbiorcami, umożliwiając im nie tylko wymianę handlową, ale też szybką informację zwrotną. Tradycyjne modele biznesu tracą na znaczeniu, a sytuację pogarsza duża siła inercji nadal stosujących je organizacji. Największy wpływ cyfryzacji i idące za tym prognozowane wartości sektorów prywatnych będą pochodzić w latach 2015–2024 z sześciu branż: produkcji, finansów, sprzedaży detalicznej, usług ICT oraz paliw, co będzie stanowić 71% całego prywatnego sektora gospodarki [Fabiszewski 2016]. Zdaniem D. Fabiszewskiego, dyrektora generalnego Cisco w Polsce, należy wyróżnić pięć wspólnych cech przynoszących wartość. Są to: personalne kontakty (człowiek–człowiek lub człowiek–maszyna), sektor konsumencki, nowe modele biznesowe, tworzenie bezpieczeństwa w sieci oraz technologie cyfrowe [Fabiszewski 2016, s.14].

Kolejnym aspektem drabiny budowy wartości staje się również zdolność do reagowania na wyzwania globalne, np. zmiany klimatyczne i ograniczenia w dostępie do zasobów naturalnych, a także ubóstwo i inne globalne i lokalne problemy społeczne, co już wywołuje falę kryzysów i falę innowacji, radykalnie zmieniających myślenie strategiczne, operacje i ryzyko. Mieszczą się one w koncepcji budowy i odbudowy kapitału społecznego i naturalnego oraz kreowania wartości ekonomicznej (rysunek 3).



Rysunek 3. Wpływ wyznawanych wartości na wartość przedsiębiorstwa

Źródło: [Leśniak-Lebkowska 2011, s. 184].

Powstają nowe modele biznesu nastawione na budowę trwałej i zrównoważonej wartości dla różnych interesariuszy do tej pory niebędących atrakcyjnymi klientami na atrakcyjnych rynkach⁴. Do rachunku opłacalności należy włączać wyceny kapitału naturalnego i uwzględniać dłuższe okresy zwrotu z inwestycji, co w warunkach ograniczonego zaufania jest trudne. Złożoność i skala koniecznych przedsięwzięć wymaga budowy rozległych sieci współpracy pomiędzy różnego rodzaju organizacjami: instytucjami rządowymi, partnerami biznesowymi z pokrewnych i niepokrewnych branż, instytucjami finansowymi, rywalami, klientami, organizacjami pozarządowymi itp. [Winston 2016]. Dzięki strategiom integracji działań wokół ważnych problemów cywilizacyjnych firmy powinny się stać bardziej odporne na radykalne zmiany warunków, utrzymać zdolność do realizacji zysków w sposób budujący wartość dla społeczeństwa w bezpiecznym środowisku naturalnym – tym samym będą godne zaufania.

Zakończenie

Przedsiębiorstwa wykorzystujące metaforę drabiny zaufania i kapitału społecznego do wspinania się na coraz wyższe szczeble drabiny wartości jako podstaw strategii ciągłego i zyskowego wzrostu oczekiwanego przez inwesto-

⁴ Przykładem jest rynek u podstaw piramidy dobrobytu (BOP market). Twórcami koncepcji są C.K. Prahalad i S. Hart.

rów i innych interesariuszy w rzeczywistości nadają kształt nowej gospodarce. Dokonują rekonstrukcji łańcuchów w sieci wartości budowanej na podstawie dogłębnego zrozumienia sytuacji i potrzeb klienta oraz szerokiego kontekstu działań. Branie odpowiedzialności za sukces swoich klientów staje się główną zasadą nowej gospodarki, zastępującą pojęcia kluczowych kompetencji, liniowych łańcuchów wartości, a nawet potrzeb indywidualnego klienta. Sposób realizacji jego potrzeb gwarantujący wielostronne korzyści polega na definiowaniu nowych biznesów i całych branż przemysłu, w których zaspokojone są potrzeby i oczekiwania wszystkich uczestników sieci na wyższym poziomie, niż gdyby realizowali je sami.

Kluczowym czynnikiem powodzenia tych przekształceń jest – również wieloszczeblowa – drabina zaufania zbudowana na przekonaniu o wiarygodności partnerów zarówno wewnątrz organizacji, jak i we współpracy z innymi organizacjami w różnych konfiguracjach powiązań biznesowych opartych na wspólnym kapitale społecznym.

Istniejące badania i koncepcje służące budowie zaufania i kapitału społecznego, jak wynika z badań literatury przedmiotu oraz badań empirycznych nad zaufaniem w Instytucie Zarządzania SGH, wskazują na deficyt zaufania i słabość kapitału społecznego w Polsce, co skutkuje nastawieniem na teraźniejszość i skracaniem horyzontu zamierzeń długookresowych.

Dominującym trendem jest rewolucja cyfrowa, która jednak powoduje atrofię rzeczywistego kapitału społecznego, zastępowanego budową wirtualnych wspólnot. Jak wynika z badań we Włoszech [Sabatini i Sarracino 2015], aktywności w portalach społecznościowych towarzyszy obniżenie poziomu zaufania uogólnionego, ale i zaufania do sąsiadów oraz policji. Autorzy badań przypuszczają, że jest to wynikiem dysonansu poznawczego związanego z olbrzymią różnorodnością treści i poglądów spotykanych w odwiedzanych portalach, co budzi niepokój i frustrację oraz nieufność. Spadek zaufania jest też wiązany z emanacją negatywnych emocji w internecie (agresją, językiem nienawiści, ksenofobią) oraz anonimowością i niewidocznością partnerów internetowych.

Powszechnie podkreśla się wagę walki z cyberprzestępczością oraz wykluczeniem społecznym osób nieuczestniczących w rewolucji cyfrowej i w internecie.

Kolejnym wyzwaniem cywilizacyjnym, którego należy oczekiwać, będzie integracja trendu technologicznego ze społecznym przy nieustającej trosce o zrównoważony rozwój.

Bibliografia

- Aczel, A., 2000, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Barney, D., 2008, *Spółczesność sieci*, tłum. M. Fronia, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Bourdieu, P., 1980, *Le Capital Social: Notes Provisoires*, Actes de la Recherche en Sciences Sociales, vol. 3.
- De Man, A.P., 2004, *The Network Economy. Strategy, Structure and Management*, Edward Elgar, Cheltenham, UK., Northampton, MA, USA.
- Dyer Torsillieri, J., Lucier, Ch., 2000, *Climbing the Value Ladder*, Strategy + Business, iss. 21, 4th. Quarter.
- Fabiszewski, D., 2016, *Większość przedsiębiorstw nie docenia korzyści płynących z cyfryzacji*, Harvard Business Review Polska, maj.
- Fukuyama, F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A. i L. Śliwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław.
- Fukuyama, F., 2007, *Kultura i interesy. Zaufanie w globalnej gospodarce*, Dziennik, dodatek Europa, nr 34.
- Grudzewski, W., Hejduk, I., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M., 2007, *Zaufanie w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Halpern, D., 2005, *Social Capital*, Cambridge, Polity Press, no. 16.
- ILM, 2014, *The Truth about Trust. Honesty and Integrity at Work*, www.i-l-m.com.
- Kostro, K., 2006, *Aktualny stan badań nad kapitałem społecznym w Polsce*, Studia Ekonomiczne, zeszyt 1–2, s. 59–86.
- Leśniak-Łebkowska, G., 2011, *Wpływ zewnętrznych uwarunkowań na realizację zintegrowanej perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Leśniak-Łebkowska, G., Sopińska, A., Wachowiak, P., Winch, S., 2016, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Etap I – istota zaufania. Czynniki obniżające i podnoszące poziom zaufania w przedsiębiorstwie*, raport z badań, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa (materiał niepublikowany).
- McGrath, R., 2012, *Jak osiągnąć stały wzrost*, Harvard Business Review Polska, lipiec-sierpień.
- Pierścieniak, A., 2015, *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego, Seria: Monografie i Opracowania, nr 18, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Putnam, R., 2000, *Bowling Alone*, Simon and Schuster, New York.
- Putnam, R., 2001, *Social Capital: Measurement and Consequences*, Canadian Journal of Policy Research, no. 2 (1), <http://www.oecd.org/dataoecd/25/6/1825848.pdf>.
- Rószkiewicz, M., 2002, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sabatini, F., Sarracino, F., 2015, *Online Social Networks and Trust*, University of Munich Working Papers, no. 62506.

- Sankowska, A., 2011, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Sierocińska, K., 2011, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, Studia Ekonomiczne, nr 1 (LXVIII), INE PAN.
- Sztompka, P., 2016, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Sztompka, P., 2007, *Zaufanie*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Traczykowski, K., 2016–2017, *Bądź zwinny i nadążaj za klientami*, Harvard Business Review Polska, grudzień-styczeń.
- Uslaner, E., 2008, *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, w: Sztompka P., Boguni-Borowska M. (red.), *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Van Alstyne, M., Parker, G., Choudary, S., 2016, *Nowe reguły strategii*, Harvard Business Review Polska, czerwiec.
- Winch, S., 2016, *Substytuty przywództwa w przedsiębiorstwie – koncepcja teoretyczna i jej implikacje praktyczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Winston, A., 2016, *Bądź odporny na zmiany nie tylko klimatyczne*, Harvard Business Review Polska, maj.
- World Bank, 2002, *Understanding and Measuring Social Capital: A Multidisciplinary Tool for Practitioners*, t. 1.