

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede

Marko Planinc
Mentor: Doc. Dr. Andrej Rus

ZAUPANJE MED ORGANIZACIJAMI

(Diplomsko delo)

Ljubljana 2004

Kazalo:

1. UVOD	2
2. SOCIALNA POMEMBOST ZAUPANJA	4
3. IDEJA ZAUPANJA	6
4. ZAUPANJE V EKONOMSKI, SOCIOLOŠKI IN ORGANIZACIJSKI TEORIJI	13
4.1. Zaupanje na različnih ravneh analize	15
4.2. Zaupanje in ekonomska učinkovitost	17
4.3. Kako izgraditi in ohraniti zaupanje	18
4.4. Oportunizem, nezaupanje in nujnost socialne kontrole	19
5. RAZNOLIKOSTI ZAUPANJA	21
5.1. Raznolikosti pričakovanega obnašanja	23
5.2. Zaupanje kot odnos	24
5.3. Zaupanje kot osebna značilnost	25
5.4. Zaupanje kot kulturno pravilo	26
6. RAZUMEVANJE SESTAVE MEDORGANIZACIJSKEGA ZAUPANJA	28
6.1. Organizacijsko in medorganizacijsko zaupanje	28
6.2. Medorganizacijske mreže in zaupanje: definicije	29
6.3. Strukturne lastnosti medorganizacijskih mrež, ki povečujejo zaupanje	31
7. RAZLIKOVANJE ZAUPANJA in MOČI v MEDORGANIZACIJSKIH ODNOSIH: OBLIKE in FASADE ZAUPANJA	35
7.1. Definicije zaupanja	35
7.1.1. Zaupanje kot predvidljivost	35
7.1.2. Zaupanje kot dobronamernost	36
7.1.3. Zaupanje kot komunikacija	37
8. ZAUPANJE IN INTERNACIONALNE STRATEŠKE POVEZAVE	39
8.1. Kalkulativno, vedenjsko (znanje) in normativno zaupanje	40
8.2. Razvoj in poglobljanje odnosov zaupanja	41
8.3. Družbeno konstituiranje zaupanja	42
8.4. Zaupanje in proces razvoja internacionalnih strateških povezav	42
9. ZAUPANJE, MORALNOST IN INTERNACIONALNO SODELOVANJE	44
9.1. Zaupanje in moralnost	46
9.2. Zaupanje v poslovnem kontekstu	47
10. ZAUPANJE V MEDORGANIZACIJSKIH ODNOSIH V PODJETJU »Aero Papiroti, vse iz papirja d.o.o.«	49
11. ZAKLJUČEK	54
12. LITERATURA	56

1. UVOD

Naše življenje poteka večinoma po zelo ustaljenih tirnicah in tako se niti ne zavedamo vseh tistih drobnih stvari, ki sploh omogočajo, da je naše življenje tako urejeno. To velja v našem poslovnem kot tudi v privatnem življenju. Ena izmed takšnih stvari je na primer zaupanje.

Na naslednjih straneh bom poskušal na splošno razložiti kaj zaupanje je in na katera področja našega življenja posega. Osrednji del je namenjen prikazu zaupanja v medorganizacijskih odnosih, na koncu pa sledi še praktični prikaz obravnavane teme, ki sem jo prikazal na primeru sodelovanja med podjetjem v katerem sem zaposlen v sodelovanju z njegovimi partnerji.

V sociologiji je vse pogostejše spoznanje po potrebnosti in vse navzočnosti zaupanja v medčloveških odnosih in nezmožnosti izgradnje trajnih socialnih razmerij brez elementov zaupanja in skupnih pomenov. Sociologi so odkrili jasno in enostavno dejstvo, da brez zaupanja, vsakodnevno družbeno življenje, ki ga imamo za samoumevnega, ni mogoče. Mnogi bi se strinjali, da je obstoj zaupanja osnovna komponenta trajnih socialnih odnosov. Izreden porast zanimanja in raziskovanja zaupanja, je med ostalim povezan z značilnimi karakteristikami človeške družbe do konca 20. stoletja, z dilemami in izzivi našega časa. Nekatere oblike zaupanja so med socialnimi elementi, ki so potrebni za kontinuiteto delovanja socialnega reda (na vsaki stopnji diferenciacije). Zaupanje kot rešitev določenih tipov tveganja, pa je moderni fenomen povezan z naravo delitve dela in modernimi marketinškimi ekonomijami. Zaupanje postaja vse bolj nujna in osrednja skrb v današnjem naključnem, negotovem, globalnem svetu (Lane 1998:1-2).

Spremembe v globalnem poslovnem svetu so radikalno povečale zahteve, katere morajo podjetja izpolniti, da ostajajo v gospodarski tekmi. Podjetja v razvitih državah se srečujejo z velikimi izzivi iz različnih virov: zahteve po povečani kakovosti in raznovrstnosti proizvodov, konstantnih inovacijah pri razvoju produktov, tekmovanje z državami z nizkimi stroški dela in naraščajočimi stroški novih tehnologij.

Kot odgovor na te spremembe so podjetja začela izpopolnjevati organizacijske inovacije znotraj in med podjetji. Med podjetji gre za inovacije na področju: pogodb, mrež, strateških povezav in horizontalnega sodelovanja na industrijskem področju, ki še posebej prevladuje.

Znotraj podjetij dobivajo na pomenu pol-avtonomne skupine in recipročnost, kot tudi oblike decentralizacije organizacijske odgovornosti.

Tako strmo naraščanje v številu in raznovrstnosti menjalnih odnosov, kot tudi naraščajoča zahtevnost in negotovost v poslovnem okolju, ne moreta biti obvladljiva brez medosebnega in/ali medorganizacijskega zaupanja. Proizvodnje izdelkov zahtevajo veliko znanja in nove oblike informacijske proizvodnje, ki zahtevajo tudi delitev mnogokrat občutljivih informacij. Vse to je zaupanje naredilo zelo zaželeno dobrino. Zaupanje se ne vrednoti več samo kot koordinacijski mehanizem, temveč kot predpogoj za boljšo izvršitev in uspeh v novem poslovnem okolju, hkrati pa je naraščajoča klima vedno večjega tekmovanja in razvoj globalnih organizacij močno otežila ohranjanje in razvoj zaupanja v in med organizacijami.

Vsi ti dogodki so naredili zaupanje bolj potrebno in bolj problematično (Sztompka 1999:IX – XI).

2. SOCIALNA POMEMBOST ZAUPANJA¹

Na svet, v katerem živimo, vplivajo človekovi nazori: družbe se oblikujejo in preoblikujejo, zgodovine se ustvarjajo in spreminjajo (karizmatični vodje, zakonodajalci, družbena gibanja, politične stranke, vlade, parlamenti, inovatorji, raziskovalci in reformatorji...). Naš svet je postal tudi ekstremno soodvisen. V vsaki družbi je diferenciacija in specializacija vlog, funkcij, poklicev, življenjskih stilov in okusov, dosegla ogromne razsežnosti, kar je Durkhaimovo (Durkheim 1964) "organsko solidarnost" naredilo nujnejšo kot kdajkoli. Proces globalizacije je različne družbe povezal v mrežo tesnih povezav: političnih, vojaških, ekonomskih in kulturnih. Sodelovanje znotraj in zunaj družbenega področja je postalo potreba, ključni izziv, hkrati pa tudi področje negotovosti. "Delitev dela, čeprav vir bogastva, povečuje možnosti, da drugi ne izpolnijo svojih obveznosti" (Clarke in Short 1993:384). Zaradi ekstremne oblike, ki jo zavzema delitev dela ter velike diferenciacije in segmentacije vlog, ki jih hkrati igrajo posamezniki s partnerji v kompleksnih postavitvah, je postalo izvajanje obveznih vlog bolj nepredvidljivo kot kdajkoli. Družbeno življenje je preplavljeno z novimi in naraščajočimi nevarnostmi, ki si jih ustvarjamo sami. "Bolj kot povezujemo tehnologijo z naravo in družbo, bolj postaja življenje nepredvidljivo" (Stivers1994:91). Civilizacijski in tehnološki razvoj razen njegovih ugodnosti, povzroča tudi neskončne možnosti za katastrofalne napake, kakor tudi škodljive stranske učinke. Za soočenje s povečano razumljivostjo v "rizični družbi" , potrebujemo povečano zalogo zaupanja.

Naš svet pa je tudi svet naraščajočih možnosti. V vseh domenah življenja (potrošništvo, izobraževanje, delo, zabava), se spekter izbire širi. Z več izbirami kot so ljudje soočeni, manj predvidljive postajajo njihove izbire. To se nanaša tako na nas kot na naše partnerje. Pri izbiri določenih alternativnih akcij ukrepanja, se moramo mnogokrat zateči k zaupanju. Prav ta negotovost pri možnih odločitvah drugih, ko so ti soočeni s svojo množico številnih opcij, vse to zaupanje izpostavlja kot nenadomestljiv del naših dejanj. "Zaupanje je toliko pomembnejši del naših odločitev in ukrepanj, kolikor večje so možne alternative odprte drugim" (Gambetta 1988:219). Posledica tega je, da so veliki segmenti sodobnega družbenega sveta postali nejasni za njegove člane. Kompleksnost institucij, organizacij in tehnoloških sistemov, naraščajoči globalni vidik njihovih operacij, jih ustvarja nedoumljive za navadne ljudi, pogosto pa tudi za

¹ Poglavje povzeto po: Sztompka, Piotr (1999), *Trust: A sociological Theory: The turn toward soft variables in sociological theory*, 11 - 14

strokovnjake. Pogostokrat se moramo zato odločati "v temi", zaupanje tako postane nenadomestljiva strategija za premoščanje nepreglednosti (nedoumljivosti) našega družbenega okolja. Brez zaupanja bi bili paralizirani in nezmožni ukrepanja.

Sorodna značilnost nedoumljive družbe je naraščajoča anonimnost in brezosebnost tistih, od katerih odločitev je odvisna naša eksistenca in blaginja. V številnih priložnostih se moramo zanesti na učinkovitost, odgovornost in naklonjenost anonimnih "pomembnih drugih". Za premoščanje tega prepada anonimnosti ni druge izbire kot zaupanje. Zaradi vse večje mobilnosti narašča prisotnost tujih, nepoznanih ljudi v našem okolju. Zaradi masivnih migracij, turizma in potovanj, se srečujemo in smo včasih tudi obkroženi s tujci. Za uspešno ukvarjanje s tujci je zaupanje nenadomestljiv vir.

3. IDEJA ZAUPANJA²

"Človeška dejanja se pojavljajo v času, izhajajoč iz preteklosti, ki je ni mogoče spremeniti in so soočena s prihodnostjo, ki je ne moremo poznati" (Barbalet 1996:82). Človeška dejanja so orientirana v prihodnost, ker so cilji, ki jih iščemo ali nenamerne posledice, ki se pojavljajo neodvisno od naše volje, vedno kasnejše v času kot ukrepi, ki jih izvajamo (uporabljamo). Obstaja neizbežen časovni zamik med tem kaj počnemo in kaj se pojavi kot nameravano ali ne nameravano - rezultat naših naporov. Tako se rezultati naših dejanj pojavijo, ko je svet že drugačen kot takrat, ko smo naša dejanja dejansko izvajali. To še posebej velja za kompleksna navezujoča se dejanja, ki si sledijo čez več stopenj (študij, kariera).

Svet se v večjem merilu spreminja neodvisno od naših dejanj. Spreminja se zaradi naravnih razlogov in zaradi dejanj drugih. Oboje lahko pomembno vpliva na nas. Prav tako pa se svet spreminja tudi zaradi naših dejanj. Lahko se spremeni tako kot smo ga mi želeli ali pa v drugačni ali celo nasprotni smeri kot smo mi želeli.

To pa ne pomeni, da prihodnosti ne moremo vsaj skušati predvideti. Predvideti lahko skušamo kaj se bo zgodilo, neodvisno od naših dejanj (v zunanjem svetu), kakor tudi kaj se bo zgodilo kot rezultat naših dejanj (kot odgovor na to kaj počnemo mi).

Da bi prihodnost naredili bolj predvidljivo, lahko včasih pojav tudi kontroliramo. Ta kontrola pa ima več stopenj. Popolno kontrolo nad pojavi v prihodnosti imamo, ko ti spadajo pod našo manipulativno ali prisilno moč. V takih primerih, ko smo v popolni kontroli nad pojavom, je zaupanje seveda irelevantno. V drugih primerih, ko pa lahko na pojav le vplivamo brez absolutne prepričanosti o končnem izidu, v takih primerih pa redno obstaja marginalna negotovost o učinkovitosti naše kontrole. Tu pa lahko začnemo govoriti o zaupanju.

Najbolj pa se zaupanje izpostavi v situacijah, v katerih nimamo nikakršne kontrole. Tako je zaupanje očitno povezano z nezmožnostjo kontrole prihodnosti, na pomoč pride, ko nimamo kompletne kontrole nad prihodnjimi dogodki.

Dejanja se pojavljajo v okolju in so usmerjena proti svetu. Del tega je naravni svet, najbolj pomemben pa je družbeni svet, ki ga sestavljajo ljudje in njihova dejanja. Zaupanje ni orientacija proti naravnemu svetu. Če rečemo: "Zaupam, da bo padal dež," se to ne sliši ravno v redu, normalno pa je, če rečemo: "Zaupam meteorologom, ko predvidijo dež," ali "zaupam

² Poglavlje povzeto po: Sztompka, Piotr (1999), *Trust: A sociological Theory: The idea of trust*, 18 - 33

vrtnarju, da bo dobro skrbel za rože." Zaupanje pripada človeškemu, ne pa tudi naravnemu področju.

Drugi ljudje in njihova dejanja sestavljajo najbolj pomembno okolje našega življenja in so ključna tarča naših dejanj. Z drugimi moramo vsaj koeksistirati, koordinirati svoja dejanja z njimi in v bolj razvitih stopnjah človeške družbe tudi sodelovati. Problem z družbenim okoljem je, da vsebuje velik del negotovosti in nekontroliranosti. Pri interakciji z drugimi moramo nenehno formulirati pričakovanja o njihovih dejanjih. Zaupanje je razumljeno kot "poenostavljena strategija, ki omogoča posameznikom, da prilagodijo kompleksno družbeno okolje in tako izkoristijo priložnosti" (Earle in Cvetkovich 1995:38).

a) Zaupanje kot obveznost

Zaupanje torej sproža različne socialne procese na strani prejemnika zaupanja in na strani tistega, ki zaupa. Na strani prejemnika se ob dajanju zaupanja pojavijo obveznosti, na strani tistega, ki zaupa pa nastopi tveganje.

Prva oblika je vključena, ko delujem napram drugim, ker verjamem, da bodo njihova dejanja koristna za moje potrebe, interese in pričakovanja. Tega lahko poimenujemo predhodno zaupanje. To zaupanje ne predpostavlja obveze s strani zaupnika, ki se mogoče niti ne zaveda nanj položenega zaupanja.

Obstajajo pa tudi druge oblike obvez, ki so specifično naslovljene in motivirane s pričakovanim odzivom drugih na naše polaganje zaupanja. Temu lahko rečemo odzivno zaupanje. Te obveze vključujejo zaupanje nekega dragocenega predmeta nekomu drugemu, z njegovim ali njenim privoljenjem, s predajo svoje kontrole nad tem predmetom in izročitvijo v druge roke, pričakujoč odgovorno oskrbo. Zaupanje je v tem primeru dovoljenje drugim osebam (naravnim ali umetnim, kot npr. nacija, podjetja, ...), da skrbijo za nekaj, kar je za tistega, ki zaupa dragoceno in ko taka oskrba vključuje izvajanje "preudarne moči." Vse to proizvaja specifično obvezo za izpolnitev zaupanja, za doseganje pričakovanj, izraženih z aktom zaupanja.

Tretja oblika obveze je, ko delujemo v prepričanju, da bo nasprotna oseba vrnila, recipirala z zaupanjem nazaj, to je v nas. V tem primeru zaupamo namerno, da bi vzbudili zaupanje. To je še posebej karakteristično za bližnje, intimne odnose med družinskimi člani, prijatelji in namenjeno temu, da vezi naredi še močnejše. Lahko bi rekli, da gre za obujevalno zaupanje. Seveda so lahko vse tri obveze: predhodna odzivna in obujevalna lahko soudeležene v enem aktu zaupanja.

Obveza, ki spremlja zaupanje, ima lahko različne stopnje. Govorimo lahko o močnejši ali šibkejši obvezi, odvisno od šestih vrst okoliščin. Prva je *obseg posledic*, ki jih bo imelo dejanje, sprejeto na osnovi pričakovanj zaupanja. Obveze s posledicami so močnejše kot obveze brez posledic.

Drugi faktor je pričakovano *trajanje odnosa*, kateremu se zavezujemo na osnovi zaupanja. Doživljenjske obveze so močnejše kot začasne.

Tretji faktor je *možnost umika* iz obveze kot nasprotno dokončnosti odločitve.

Četrtič, moč obveze je direktno povezana s *količino tveganja*: obseg možnih izgub, nastalih zaradi izdaje zaupanja, relativno z možnostjo nastanka takih izgub.

Petič, moč obveze je odvisna od *prisotnosti ali odsotnosti zavarovanja* ali drugih rezervnih dogovorov za pokritje izgub, nastalih kot posledica izdaje zaupanja.

Šestič, v posebnih primerih, ko zaupamo nekomu nekaj dragocenega, je moč obveze odvisna od *vrednosti* tega predmeta.

b) Zaupanje kot tveganje

Zaupanje je intimno povezano s tveganjem. "Zaupanje je rešitev za specifične probleme tveganja" (Luhmann 1988:95). Sprejemanje tveganja lahko povzroči mnoge nezaželene posledice za nas. Tveganje se v zaupanju pojavlja v štirih preoblekah:

- a) Tveganje prve stopnje je možnost prihodnjih neugodnih dogodkov, ki so popolnoma neodvisni od našega zaupanja.
- b) Drugostopenjsko tveganje je povezano s samim aktom zaupanja. Poleg tveganja, da se bodo drugi neprimerno ali škodljivo obnašali, obstajajo tudi negativna psihološka doživetja zaradi zaupanja nekomu, ki tega ni zaslužil. To, da so ljudje slabši kot pričakujemo, lahko občutimo kot žalost. Paradoksalno je, da je zaupanje samo oziroma delovanje "kot da" je tveganje majhno ali neobstoječe v bistvu dodaja novo tveganje, "tveganje zaupanja". Zaupanje se sooča z eno vrsto tveganja, tako da ga zamenja za drugo.
- c) Tretja stopnja tveganja se pojavi samo v tistih primerih, ko se zaupnik zaveda in sprejema naše zaupanje in je zato pod obvezo, da ga izpolni. Zaupnik je tako pod neko samo postavljeno obvezo izpolniti njemu namenjena zaupanja oziroma pričakovanja.
- d) Tveganje četrte stopnje spremlja specifično dejanje zaupanja neke dragocenosti nekomu v prostovoljno oskrbo. Tukaj je tveganje in prelom zaupanja bolj otipljivo in ni omejeno na psihološke nelagodje.

Nikoli ne moremo biti prepričani o izidih, do katerih bo pripeljalo zaupanje. Tveganje je vedno prisotno. A še vedno lahko rečemo, da so nekatera zaupanja upravičena in druga ne,

odvisno od dveh okoliščin: stopnje tveganja, to je možnosti zmage ali izgube in vložkov, to je vrednosti tistega, kar lahko pridobimo ali izgubimo.

Najbolj pomemben in pogost razlog za zaupanje je ocena vrednosti zaupanja cilja na katerega se odločamo položiti zaupanje. Ponavadi uporabljamo različne tipe "kategoriranja zaupanja" in kot rezultat dobimo neko kategorijo "na znanju temelječa zaupanja".

Informacije, ki jih uporabljamo v takšnih ocenah in ki jih pogosto aktivno iščemo, preden se odločimo, padejo v dve kategoriji. Nekatere so povezane z imanentnimi značilnostmi zaupnika (odkritost, učinkovitost). Tukaj lahko govorimo o primarni vrednosti zaupanja. Druge informacije so povezane z okoljem, v katerem zaupnik deluje, zunanji vplivi lahko vplivajo na vrednost zaupanja (nadzor, ...). tukaj lahko govorimo o izpeljani vrednosti zaupanja.

Obstajajo trije temeljni informacij na osnovi katerih lahko determiniramo vrednost zaupanja: sloves, izvršitev in videz.

a) Sloves

Sloves je enostavno zgodovina preteklih dejanj. Oseba ali družbeni objekti (institucije, organizacije, režimi), na katere mislimo položiti zaupanje, navadno obstajajo že dalj časa. O njih imamo lahko dobro znanje iz "prve roke", o njihovem obnašanju do drugih ljudi in seveda o njihovem vračanju ali prelomu zaupanja. Lahko pa imamo samo informacije iz "druge roke", ki temeljijo na zgodbah, pričevanjih, ocenah, ali priporočilih.

Relevantno znanje za našo odločitev je odvisno od tipa zaupanja, ki ga mislimo položiti. Včasih se bo enostavno nanašalo na prejšnje obnašanje, ki ga pričakujemo tudi v prihodnosti ali prejšnje povrnitve zaupanja. Tako imamo sloves za zanesljivo zaupanja vredno obnašanje ali ponovitve zaupanja. Vsak v svoji domeni pomeni, da se lahko na posameznika ali institucijo zanesemo. Neodvisno od preteklih dejanj pa obstaja metakarakteristika, ki se prav tako upošteva pri oceni slovesa. To je konsistenstnost preteklih dejanj, določena skladnost obnašanja v preteklosti. In zakaj nam je sloves tako pomemben? Če odgovorim metaforično, "sloves je kapital". Je nekakšna investicija, vir, ki omogoča, da od drugih pridobimo vrednosti, med njimi tudi zaupanje in kar ga spremlja.

Pridobivanje slovesa je naporen in dolg proces. Ko je enkrat pridobljen, je dragocena in "krhka dobrina", ki mora biti neprestano varovana in negovana.

Zaupanje ukoreninjeno v sloves prav tako potrebuje enak napor neprestanega potrjevanja. "Zaupanje se akumulira kot nekakšen kapital, ki odpira nove možnosti za širša dejanja, vendar

pa se ga mora nenehno uporabljati in negovati, in ki zavezuje uporabnika k zaupanju vredni prezentaciji, od katere le stežka pobegne" (Luhmann 1979:64). Sloves in zaupanje, ki ga spremlja, sestavljata neko vrsto predobveze, ki zavezuje posameznika, da se tudi v prihodnosti obnaša brezhibno. Naše biografije tako omejujejo naša dejanja. Sloves in zaupanje zelo težko pridobimo in ohranimo in neprimerljivo hitreje izgubimo. "Resen spodrseljaj posameznika ima lahko zelo neproporcionalen efekt na vtise ljudi o njem oziroma njegovem karakterju in lahko povzroči, da je drugače vzorno življenje nepopravljivo omadeževano" (Chong 1992:699).

b) Izvršitev

Izvršitev pomeni dejanska dejanja in sedanje obnašanje, trenutno pridobljeni rezultati. Preteklost je odstavljena in vse je osredotočeno na to, kaj možni zaupnik počne sedaj. To je seveda mnogo manj zanesljiv namig kot sloves, ker ne dovoljuje sodbe o tem ali je zaupanja vredna izvršitev kontinuirana, tipična. Ekstrapolacija iz trenutnega obnašanja v prihodnost in na osnovi tega položeno zaupanje, je mnogo bolj tvegana kot ekstrapolacija dolgih in konsistentnih trendov.

c) Videz

Tretja vrsta namigov, ki se uporabljajo za oceno vrednosti zaupanja, je videz in vedenje. Za nekatere ljudi pravimo, da je že njihov videz zaupanja vreden in za druge, da so videti sumljivi. Vse to je odvisno od veliko zunanjih značilnosti: govornice telesa, intonacije, pričeske, obleke, nakita, pripravljenosti na smeh, ...

Na splošno so med temi zunanjimi karakteristikami tri, ki podajo centralne namige za zaupanje, so nekakšni indikatorji osebnosti, identitete in statusa. Eden od teh je obleka, npr. uniforma. Prav tako pomemben indikator je disciplina oziroma kontrola telesa, zdravje, kakor tudi čistoča in urejenost. Tretji tip indikatorjev pa so civiliziranost, dobre manire, obvladovanje in vsakodnevno obnašanje, ki signalizira, da je oseba vredna zaupanja.

Končno pa zaupanje temelji na tem, kdo smo, na našem pripisanem statusu, neodvisno od slovesa ali izvrševanja (ta je pridobljena z dosežki). Pripisan status lahko izhaja iz našega videza in vključuje raso, etničnost, spol in starost. Ljudje imajo tendenco, da zaupajo tistim, ki so jim podobni in so nezaupljivi do različnih od sebe. Možni razlog za to je, da lahko kvečjemu predvidimo obnašanje tistih, ki so nam podobni.

Izgled in obnašanje pa je pomembno tudi za institucije. Institucije so videne prek njihovih agentov, zaposlenih, še posebej pa prek tistih, ki so v direktnem kontaktu s klienti, kupci,

metaforično rečemo prek tistih, ki delajo na "vratih" institucije. Drugič pa institucije skrbijo za izgled tudi z urejenostjo svojega okolja, razstave slik, marmornatimi hodniki, steklenimi fasadami, ... - vse to je namenjeno temu, da institucija izgleda zanesljiva in vredna zaupanja.

Splošna pravilnost kaže, da bližina, intimnost, familiarnost in odprtost do relevantnih informacij, zmanjšuje možnosti manipulacije in zavajanja. Lukmann tu izpostavlja, da je "famiarnost zaupnika nedvomno vitalni faktor" (Luhmann 1979:33). Vzorčna zveza je povečana vidljivost obnašanja pod takšnimi familiarnimi in intimnimi pogoji." Stopnja, do katere so člani družbe vidni drug drugemu v njihovem izvajanju družbenih vlog, povečuje obseg in zmanjšuje stroške tako kontrole kot tudi sankcij. Za dosego familiarnosti in vidnosti, so zelo pomembne goste mreže skupin, skupnosti, prostovoljnih organizacij in prijateljskih krogov, ki nudijo priložnosti za osebne kontakte. Za občutek familiarnosti in vidnosti bolj abstraktnih družbenih objektov, ko so direktni kontakti in ocene nemogoče, postane odprta komunikacija centralnega pomena. V primeru javnih institucij, organizacij, uradnih in javnih vlog, strokovnih tehničnih sistemov, se transparentnost oziroma familiarnost, doseže z lahko dostopnimi javnimi mediji, publikacijami, politiko odprtih informacij.

Pomemben faktor, ki vpliva na oceno vrednosti zaupanja je jasnost kriterijev, jasne primerljive lestvice. Razne domene družbenega življenja se v tem pogledu močno razlikujejo. Dokaj lahko je determinirati sloves ali izvršitev v športu, kjer se rezultati natančno merijo in o zmagovalcih navadno ni dvoma..

Na poklicnem ali profesionalnem polju pa je to mnogo težje. Ocena institucij pa je še mnogo težja, ker ocena njihove vrednosti zaupanja zahteva sočasno upoštevanje različnih stopenj dosežkov, poleg tega pa so te lestvice pogosto nemerljive.

Poleg vidnosti in jasnosti kriterijev, je za interpretacijo namigov o vrednosti zaupanja potrebna tudi sposobnost za to. To je precej enostavno, ko se nanaša na vsakodnevno obnašanje članov družine, prijateljev ali bližnje znance. Bolj zahtevno je ugotavljanje vrednosti zaupanja proizvodov in zahteva tudi precejšnjo kompetenco. Še posebej na današnjem zelo diverzificiranem in širokem potrošniškem trgu. Ko pa se srečujemo s poklicnimi in profesionalnimi aktivnostmi komponente slovesa, standardov, izvršitve niso vidne same po sebi. Še večja kompetenca pa je potrebna za oceno vrednosti zaupanja bolj abstraktnih družbenih objektov: bank, sodišč, tehnoloških sistemov, borz, vlad, režimov ,...

Do sedaj smo obravnavali tri tipe namigov o vrednosti zaupanja - sloves, izvršitev in videz - analitično in ločeno. V dejanskih ocenah vrednosti zaupanja pa ljudje uporabljajo vse tri ali njihove razne kombinacije. Vendar ne obstajajo samo različni poudarki posameznih dimenzij vrednosti zaupanja, pač pa tudi pomembne razlike pri odločitvah o posameznih tipih namigov.

Prvič se za nekatere namige meni, da so glede na različne objekte na splošno pomembnejši od ostalih.

Drugič obstajajo določeni situacijski ali zgodovinski dejavniki, ki večajo pomembnost enih in jo zmanjšujejo pri drugih.

Tretjič obstajajo kulturalne razlike pri poudarjanju posameznih namigov. "Za specifične lastnosti, ki naj bi jih imela oseba z vplivom (močjo), lahko pričakujemo, da bodo različne pri različnih kulturah" (Earle in Cvetkovich 1995:15).

Končno pa so tudi osebne, značilnostne razlike pri uporabi različnih namigov. "Ljudje se razlikujejo glede vrednot, za katere mislijo, da so pomembne, ko se srečujejo z drugimi osebami in institucijami" (Earle in Cvetkovich 1995:29).

4. ZAUPANJE V EKONOMSKI, SOCIOLOŠKI IN ORGANIZACIJSKI TEORIJI³

Zaupanje je koncept z več pomeni, ampak večina si deli tri skupne elemente:

- Teorije predpostavljajo stopnjo soodvisnosti med tistim, upnikom (trustor) in zaupnikom (trustee).
- Predpostavka, da zaupanje predstavlja osnovo za zmanjševanje tveganja ali nesigurnosti v menjalnih odnosih.
 - Ekonomska teorija pravi, da se tveganje pojavlja zaradi zaupnega obnašanja ene strani, ki je tako izpostavljena oportunističnemu obnašanju druge strani.
 - Sociološka teorija pa pojasnjuje pogoje, ki omogočajo oportunistično obnašanje. Negotovost in tveganje sta prirojena socialnim odnosom zaradi problemov z časom in informacijami.
- Pričakovanje prve strani, da druga stran ne bo izkoristila ranljivosti, ki jo ima prva stran zaradi sprejema tveganja.

Identifikacija socialnih osnov na katerih temeljijo ta pričakovanja pa so področja, kjer se teorije začno razhajati. Takšna razhajanja delno temeljijo na modelu človeške narave in/ali socialne interakcije, ki je osnova posamezne teorije, t.j. ali na človeka gledajo, kot racionalnega egoista; ali je socialna interakcija oblikovana z moralnimi normami ali s pomenskimi sistemi. Razhajanja pa se lahko pojavijo tudi zaradi predmeta zaupanja in konteksta v katerem se razmerje nahaja. Manjša skupina, pretežno ekonomistov pravi, da zaupanje temelji na preračunljivosti. Druga skupina, pretežno sociologov in organizacijskih strokovnjakov, pravi, da so temelj zaupanja skupne norme in moralna nagnjenja. Največja pa je skupina, ki zagovarja multidimenzionalni koncept zaupanja in dovršeno tipologijo zaupanja, ki temelji na več kot eni osnovi.

Najbolj pogoste so kombinacije poznavalnega (cognitive) zaupanja z vrednostnim ali čustvenim zaupanjem in kombinacija, ki je popularna med ekonomisti, preračunljivega zaupanja z poznavalnim ali moralnim zaupanjem.

³Poglavje povzeto po: Christel Lane (1998), Trust within and between organizations: Introduction: Theories and Issues in the study of Trust, 3 - 25

a) Preračunljivo zaupanje

Ta primer zaupanja vsebuje pričakovanja o drugem, ki temeljijo na kalkulacijah o stroških in dobičkih določenih smeri delovanja, tako za tistega, ki zaupa, kot za zaupnika. Teorija iger, ki temelji na delu Axelroda (Axelrod 1984), pravi da se kooperacija in zaupanje pojavljata v dveh situacijah:

- Takrat, ko oba igralca pričakujeta ponavljanje iger in trajni odnos.
- Takrat, ko sta oba igralca v intenzivni interakciji z tretjo osebo v drugih kontekstih in želita ohraniti svoj ugled.

b) Normativno ali vrednostno zaupanje

Trditev, da se zaupanje ne more razviti, če posamezniki ne delijo skupnih vrednot, je najbolj zavzeto zagovarjal Talcott Parsons (Parsons 1951), ki je zavračal idejo racionalnega egoizma, kot osnovo kolektivne ureditve. Namesto tega podaja kot osnovo take ureditve solidarnost. Za Parsona zaupanje izključuje egoizem v korist kolektivne orientacije.

Kritika te trditve je, da bi bila solidarna skupnost nemogoča v mnogih čezmejnih interorganizacijskih povezavah v naraščajočem interorganizacijskem, če ne globalnem ekonomskem sistemu. Parsonovo dojemanje zaupanja izključuje naraščajočo, korak za korakom, konstrukcijo zaupanja med posamezniki in organizacijami, ki začenjajo z zelo nepopolnim znanjem ali izkušnjami, drugega z drugim.

Mnogo avtorjev, pa namesto posplošenih moralnih prepričanj, uporablja koncept bolj omejenega normativnega zaupanja, ki zaobide nekatere sociološke pripombe. Ta koncept predpostavlja, da vrednote in norme vstopajo v odnose zaupanja samo v zelo specifičnih samostojnih področjih ali specifičnih kulturnih kontekstih.

c) Skupna vedenja (znanja) kot osnova zaupanja

Znanja, so definirana kot pravila, ki sestavljajo naravo stvarnosti in okvirji skozi katere je definiran pomen in so opredmetena v pričakovanjih, ki jih imamo o socialnem redu na splošno in o specifičnih interakcijah z drugimi.

Za Simmla (Simmel 1950) je družba sestavljena iz odnosov socialne menjave, ki ne bi bila mogoča brez zaupanja. Simmel je bil prvi, ki je identificiral »problem časa in informacij« v socialni menjavi in negotovosti, ki jo lahko le ta povzroča. V socialni interakciji odgovor mnogokrat ni takojšen in prvi korak mora biti narejen brez popolnega poznavanja, kako bo partner v menjavi reagiral, kar zahteva zaupanje.

Zucker (Zucker 1986:61 -63) loči tri vrste zaupanja:

- Procesno zaupanje – ki je vezano na predhodne ali pričakovane menjave – temelji na naraščajočem procesu izgradnje zaupanja skozi postopno akumulacijo direktnega ali indirektnega znanja o drugem
Procesno zaupanje obstaja v stabilnem okolju, kjer je malo preobratov v organizacijah in drugih tržnih institucijah.
- Zaupanje, ki temelji na karakteristikah ima osnovo v socialni podobnosti in predvideva kulturalno skladnost, ker tisti, ki zaupa in zaupnik pripadata isti socialni skupini ali skupnosti.
- Institucijsko zaupanje se odmika od širokega prepričanja, da se lahko zaupanje ustvarja samo z medosebno podobnostjo. Kjer se organizacijski akterji ne morejo več zanesti na skupnost personalnih karakteristik ter zgodovino ali garantirano prihodnost menjav se morajo obrniti na neosebne oblike zaupanja. Te so vezane na formalne socialne strukture, ki »posplošujejo preko dane transakcije in preko specifičnih partnerjev v menjavi« in zaupanje postane institucionalizirano. Takšno zaupanje je zelo primerno v primerih, ko razmerja prehajajo čez skupinske meje, kar je zelo pogosto v internacionalnem poslovanju. Strukture so lahko personalne ali organizacijske, kot npr. profesionalno priporočilo ali članstvo v združenju; lahko pa so tudi posredniški mehanizmi, kot npr. zavarovanje, legalna/legitimna pravila ali institucije, banke, ...

4.1. Zaupanje na različnih ravneh analize

Zaupanje lahko opazujemo na medosebni ravni ali kot sistemsko lastnost.

a) Medosebno zaupanje

Zaupanje na mikro ravni se poudarja tako med individualnimi osebami kot tudi med organizacijami. Medosebno zaupanje temelji na familiarnosti, ki se je razvila iz prejšnjih interakcij ali izhaja iz pripadnosti isti socialni skupini. Zaupanje med organizacijami se nanaša na zaupno obnašanje korporativnih igralcev, ki se razlikujejo od vsote posameznikov, ki sestavljajo korporativno enoto. Organizacijski teoretiki vidijo organizacije, kljub odvisnosti od posameznikov, kot enoto s svojo korporativno identiteto in predvidevajo, da medorganizacijski odnosi preraščajo tiste, ki nastajajo med posameznimi agenti, ki jih sklepajo.

Na medpersonalno in medorganizacijsko zaupanje se pogosto gleda kot na neformalen, interaktiven proces, ki ga ni nujno potrebno vzdrževati s formalnimi strukturami ali institucionalnimi mehanizmi. V realnosti pa neformalne in formalne strukture navadno koeksistirajo.

b) Osebno zaupanje

Institucijsko zaupanje se nanaša na institucije kot vire zaupanja. Je tip zaupanja, ki ni odvisen od med personalne familiarnosti in skupne preteklosti, ampak sloni na formalnih, socialno produciranih in legitimnih strukturah, ki garantirajo zaupanje. Navadno se pojavlja kjer gre za:

- menjavo prek skupinskih meja in posledično veliko socialno razdaljo med skupinami
- menjavo prek geografskih meja
- menjavo, ki je sestavljena iz velikega števila soodvisnih, nedeljivih transakcij.

Strukturne lastnosti ali institucije tvorijo osnovo ali zagotavljajo podporo za proizvodnjo zaupanja v kompleksnejših družbah, kjer se skupna preteklost ne more več predvidevati.

c) Sistemsko zaupanje

Luhmann (Luhmann 1979:50) loči med personalnim zaupanjem, ki temelji na familiarnosti in sistemskim zaupanjem, to je zaupanjem v zanesljivo delovanje določenih sistemov, ki se več ne nanašajo na osebno poznano realnost. Ko postane socialni red bolj kompleksen, začne izgubljati svojo familiarnost, hkrati pa potreba po koordinaciji in določanju prihodnosti in posledično zaupanja, postane bolj nujna. Luhmann razvija svojo idejo systemskega zaupanja skozi idejo posplošenih medijev komuniciranja: denarja, resnice in politične moči, ki omogočajo povezovanje mnogo daljših vrst selekcij v procesu zmanjševanja kompleksnosti.

Skupna osnova te oblike zaupanja temelji na tezi, da "vsakdo zaupa na predpostavki, da zaupajo tudi drugi". Sistemsko zaupanje se gradi z nenehnimi izkušnjami pri uporabi sistema. Sistemsko zaupanje po eni strani ne rabi specifičnih garancij, po drugi pa ga je težje kontrolirati kot zaupanje v osebe. Za kontrolo je potrebno strokovno znanje, ki presega tistega, ki ga ima večina ljudi, ki zaupajo v sistem. Tako se morajo ti ljudje zanesti na te strokovnjake in jim zaupati. Luhmann pravi, da je neosebno zaupanje podlaga medosebnega zaupanja, z drugimi besedami, sistemsko zaupanje je hkrati predmet zaupanja in njegov vir.

d) Družbeno zaupanje

Družbeno zaupanje se lahko nanaša na: posplošeno idejo zaupanja, temelječega na vrednotah/normah, ki vidi družbo kot solidarno kulturno skupnost, lahko se nanaša na institucionalne dogovore na mezo in makro ravni, tretja varianta pa se navezuje na koncept systemskega zaupanja, kjer gre za zaupanje v določene pomembne abstraktne družbene principe ali sisteme.

Prvo od zgoraj navedenih trditev je v svojem delu obdelal Fukuyama (Fukuyama 1995). Fukuyama vidi družbo kot kulturno skupnost in zaupanje zanj je "pričakovanje, ki se pojavi v skupnosti iskrenega, kooperativnega obnašanja, ki temelji na splošno sprejetih normah." Prevlada zaupanja v družbi pripelje do socialnega kapitala. Družbe se razlikujejo med seboj glede na obseg, s katerim zaupanje preveva celotno družbo in ne ostaja vezano samo na družino, klan ali bližnje prijatelje. Čeprav lahko družbe povečajo ali zmanjšajo socialni kapital skozi čas, Fukuyama poudarja, da je družbeno zaupanje težko razviti sistematično.

Ideja družbenega zaupanja je bolj uporabna za komparativno organizacijsko študijo, če se kulturalni pristop zamenja z institucijskim. Takšna institucionalna analiza ne bi zajela samo mezo raven, pač pa tudi socialne institucije na makro ravni. Zucker (Zucker 1986) navaja, da je institucijskih mehanizmov za produkcijo zaupanja veliko, in da so raznoliki, hkrati pa v svoji analizi zaključuje, da se lahko namerno proizvajajo. Čeprav bi takšni mehanizmi posedovali stopnjo kulturne specifičnosti, ne bi bilo kategoričnega zavračanja zaradi mednacionalnega "kopiranja" organizacijskih oblik iz ekonomsko uspešnih družb na manj uspešne.

Sistemske zaupanje, zaupanje v abstraktne sisteme, kot je na primer politični sistem, se od prejšnjih dveh razlikuje v tem, da se nanaša na abstraktne družbene lastnosti, ki družbo delajo bolj ali manj stabilno in predvidljivo. Moč ali šibkost takšnega systemskega zaupanja bo vplivala na stopnjo, do katere so posamezniki pripravljene razširiti zaupanje prek familiarnih primarnih skupin.

4.2. Zaupanje in ekonomska učinkovitost

Razlage ali zaupanje vpliva na organizacijsko učinkovitost ali ne, so si zelo različne. Nekateri avtorji trdijo, da zaupanje nima nobene vloge, drugi nanj gledajo kot zelo potrebno lastnost organizacijskih interakcij, vendar dvomijo, da je najbolj učinkovit vodstveni

mehanizem ali da je konstantno povezan z visoko učinkovitostjo, velika večina pa zaupanje povezuje z visokimi pozitivnimi učinki na učinkovitost (Rus 2004).

Zuckerjeva (Zucker 1986:67) trditev o "omejeni učinkovitosti" sloni na prepoznavi, da je produkcija zaupanja povezana z "nadnormalnimi stroški." Neučinkovitost izhaja iz dejstva, da je zaupanje pogosto neplanirano in neprepoznano, prav tako pa problem predstavlja krhkost zaupanja. V določenih okoliščinah je zaupanje povezano s suboptimalno učinkovitostjo. Tako višek zaupanja v industrijskih okoljih utrdi medorganizacijske odnose do te stopnje, da se organizacije vanjo ujamejo in izgubijo fleksibilnost za sklepanje novih povezav zunaj tega okolja, kar je še posebej škodljivo za inovacije v novih hi-tech industrijah.

Barney in Hansen (Barney in Hansen 1994:175 - 190) trdita, da je potrebno za zaupanje da bi imelo vpliv na učinkovitost in konkurenco, predpostaviti, da ne oportunistem ne zaupanje nista konstantni menjalnih odnosov, pač pa sta neenakomerno razdeljena med njih. Tisti, ki povezujejo zaupanje s povečano poslovno učinkovitostjo, izpostavljajo različne razloge zakaj je to tako.

Ekonomska literatura predvsem izpostavlja vpliv zaupanja na stopnjo transakcijskih stroškov, ki se kažejo v zmanjšani potrebi po pogodbenih in kontrolnih sredstvih. Visoka stopnja zaupanja med menjalnimi partnerji naj bi jih nagnila k temu, da razširijo količino znanja, ki jih dajejo drug drugemu. Informacija v zaupnem razmerju naj bi bila bolj natančna, izčrpna in pravočasna. Pod pogojem visokega zaupanja, ki se je razvilo skozi dolgoročno razmerje, se tako implicitno (brezpogojno) kot lastniško znanje, ki se smatra zaupno, da v uporabo menjalnemu partnerju. Takšna menjava informacij, nagiba partnerja k raziskovanju novih možnosti sodelovanja, kot na primer dvig proizvodne kvalitete in skupnemu raziskovanju novih tehnologij.

4.3. Kako izgraditi in ohraniti zaupanje

V literaturi obstaja strinjanje, da lahko oportunistem zaznamo in da mora zaupanje nadomestiti nezaupanje, da bi lahko pozitivni učinki na učinkovitost prišli do izraza. Nekateri teoretiki sicer trdijo, da zaupanja ni moč namerno ustvariti in da je nepričakovan, drugi trdijo drugače. Ta razhajanja lahko v večini pojasnimo z različnimi osnovami za identifikacijo zaupanja.

Literatura se strinja, da je med osebno zaupanje v poslovnih odnosih redko ponujeno spontano, ampak potrebuje podaljšan period izkušenj. V tem času partnerja zbirata podatke drug o drugem, bodisi skozi direkten kontakt ali pa skozi zanesljivo tretjo stran. Iskanje

zaupanja vrednih partnerjev olajša dejstvo, da je v interesu teh partnerjev, da svojo zaupljivost oznanjajo s pošiljanjem indirektnih informacij. V literaturi so kot take navedene: sloves, znamka, standardi kakovosti itn. Da bi bile te informacije zanesljivo sprejete, morajo obstajati utečeni kanali komunikacij, katerih obstoj pa ne moremo predpostavljati v prekomejnih kooperacijah.

V primeru direktnega kontakta, se zaupanje gradi skozi postopen proces in obseg podeljenega zaupanja, se širi v zelo majhnih korakih. Partnerji v menjavi postopno testirajo ali je nasprotna stran vredna zaupanja.

4.4. Oportunizem, nezaupanje in nujnost socialne kontrole

Zaupanje je osnova vseh transakcij, vendar ekonomisti to redkokdaj omenjajo. Obravnava se ga kot element ozadja, ki je prisoten vedno, ko se ga potrebuje, nekakšno vedno pripravljeno mazivo, ki dovoljuje prostovoljno participacijo v produkciji in menjavi. V standardnem modelu tržne ekonomije je samo po sebi umevno, da potrošnike omejuje njihov proračun in jim ni dovoljeno zapraviti več kot imajo. Še več, dobrine in storitve ponudniki dostavijo oziroma opravijo vedno tako kot obljubijo. Model pa nič ne pove o karakterju teh agentov. Nič ne pove ali so to osebe s častjo, ki jim njihova vzgoja pogojuje, da vedno izpolnijo obljube ali pa obstaja v ozadju agencija, ki zavezuje k izpolnjevanju pogodbe in kaznuje tiste, ki ne izpolnijo obveznosti - kazen, ki je zadosti ostra, da potrošnika za vedno prisili k izpolnjevanju obveznosti. Enaka predvidevanja obstajajo za proizvajalce.

Če ni sankcij za neizpolnjevanje obveznosti ali pogodb, posamezniki ne bodo imeli pravih vzgibov za njihovo izpolnjevanje in ker je to splošno znano v družbi, se ljudje ne bodo odločali za vstop v transakcije z drugimi. Tako tisto, kar bi lahko bilo obojestransko koristen odnos sploh ne bo začel. Drugič mora biti grožnja s sankcijami kredibilna, sicer grožnja ni grožnja. Ali drugače, sama agencija, ki izvaja sankcije mora biti vredna zaupanja: narediti mora tisto, kar pravi in samo to. Tu lahko dodam, da je lahko ta agencija družba na splošno. Družbeni ostracizem in občutek sramu, ki ga lahko povzroči družba, so primeri takšnih sankcij. Prav tako pa lahko sankcijo izvrši oškodovana stranka v transakciji in sicer tako, da prekine odnose s stranko, ki jo je oškodovala.

Zaupanje med osebami in organizacijami je prepleteno. Če se zaupanje v "izvršilne" agencije omaje, je prav tako omajano zaupanje v osebe. Osebi ali organizaciji ne zaupamo, da bo nekaj storila samo zato, ker ona pravi, da bo to storila. Zaupamo jim samo zaradi tega, kar vemo o

njihovi dispoziciji, njihovih možnostih in posledicah, sposobnostih itn. in pričakujemo, da bodo izbrali, da bodo to storili. Njihova obljuba mora biti kredibilna. Zato radi razlikujemo med "zaupati nekemu" in "zaupati nekemu na slepo".

Čeprav ne obstajajo merske enote za merjenje zaupanja, to ni pomembno, ker lahko v vsakršnem kontekstu izmerimo njegovo vrednost. V tem pogledu je zaupanje primerljivo z znanjem in informacijami.

Zaupanje je tvegana investicija, kar je predvsem posledica dejstva, da lahko zaupnik izkoristi ranljivost tistega, ki zaupa. V ekonomski in organizacijski literaturi takšnemu obnašanju pravijo oportunistično obnašanje. Ker oportunizem zmanjšuje učinkovitost transakcij, ga je potrebno kontrolirati skozi različna pogodbeno in kontrolna sredstva. Skozi uporabo različnih nadzornih sredstev postane oportunizem zelo drag in tako racionalne menjalne partnerje odvrča od uporabe le-tega.

Oportunizem se zmanjša tudi v odnosih, kjer sta obe strani zavezani skupni prihodnosti, ko partnerja želita ohraniti sloves, kjer so ekonomske transakcije povezane z osebnimi razmerji ali kjer je dogajanje nadzorovano skozi točne principe, to je, kjer je prisotno vrednotno zaupanje.

Luhmann (Luhmann 1979:75) razlaga krhkost zaupanja in emocionalno reakcijo, ko je zaupanje izdano z dvema lastnostnima zaupanja:

- prva je, da je zaupanje, ki se ga uči od otroštva naprej skozi proces posploševanja posameznih izkušenj, zelo povezano z razvijajočo se identiteto učenca;
- drugič, osebe in socialni dogovori, v katere se polaga zaupanje, postanejo simbolični kompleksi, ki so močno občutljivi na motnje.

Posledica tega je, da se na eno izdajstvo lahko reagira zelo čustveno in za vedno poruši zaupanje. Ta dejstva ne pojasnjujejo samo krhkosti zaupanja in možnosti njegove spremembe v nezaupanje, pač pa tudi poudarjajo potrebo, da se zaupanje vzdržuje skozi primerna dejanja.

5. RAZNOLIKOSTI ZAUPANJA⁴

Zaupanje je v osnovi usmerjeno na osebe (igralce), individuume, s katerimi prihajamo v direktni stik. Nekateri avtorji menijo, da je "medosebno zaupanje" paradigmatičnega tipa, medtem ko lahko ostale označimo s skupno etiketo "družbeno zaupanje" kot edino izpeljanko. Medosebno zaupanje temelji na "face to face" obveznostih, med tem ko je družbeno zaupanje bolj neosebno (faceless).

Če pa pogledamo bolj podrobno lahko ugotovimo, da razlika v bistvu ni tako velika. Obstajajo postopni, naraščajoči, koncentrični krogi zaupanja (radiji zaupanja) od najbolj konkretnih medosebnih odnosov, do bolj abstraktnih orientacij k družbenim objektom. Najožji radij pokriva zaupanje v člane naše družine, ki je prepredeno z najmočnejšo intimnostjo in bližino.

Za tem pride zaupanje v ljudi, ki jih poznamo osebno, ljudi, s katerimi prihajamo v "face to face" interakcije. Najširši krog vključuje kategorije ljudi, za katere verjamemo, da imamo nekaj skupnega. Tukaj začne zaupanje v konkretne osebe neopazno prehajati v zaupanje v bolj abstraktne družbene objekte. Lahko bi rekli, da so na meji med medosebnim in družbenim zaupanjem družbene kategorije (razumljene kot množice ljudi, ki si delijo neko skupno značilnost).

Naslednji bolj abstraktni in "družbeni" objekti zaupanja so družbene vloge (razumljene kot določeno obnašanje v specifičnih pozicijah). Spet naslednji abstraktni objekt zaupanja je družbena skupina (razumljena kot množica posameznikov, ki jih družijo specifične družbene vezi).

Še bolj abstraktno pa je zaupanje usmerjeno v institucije in organizacije (razumljene kot specifični strukturalni aranžmaji znotraj katerih se izvajajo akcije in interakcije).

Zanimivo različico zaupanja v institucije lahko imenujemo proceduralno zaupanje. To je zaupanje, usmerjeno v institucionalizirane prakse in procedure, ki sloni na prepričanju, da dosežemo najboljše rezultate, če sledimo tem praksam in proceduram.

Naslednja pomembna kategorija, ki ji zaupamo, so tehnološki sistemi (strokovni sistemi ali abstraktni sistemi). Po Giddensovi definiciji so to "sistemi tehnoloških dosežkov ali profesionalnih ekspertiz, ki organizirajo velika področja materialnega in družbenega okolja, v katerih dandanes živimo" (Giddens 1990:27).

⁴Poglavje povzeto po: Piotr Sztompka (1999), Trust: A sociological Theory, Varieties of trust 41 - 68

Bolj otipljivo je zaupanje v različne proizvode in pripomočke, ki jih kupujemo in uporabljamo. V tem primeru je naše zaupanje rutinsko v vsakodnevem življenju.

Najbolj abstraktni objekti zaupanja pa so splošne karakteristike družbenega sistema, družbeni red ali režim. Takšno zaupanje imamo v mislih, ko govorimo o eksistenčni varnosti, to je "prepričanju o kontinuiteti samoidentitete in konstantnosti obkrožujočega družbenega in materialnega okolja" (Giddens 1990:92), zanesljivosti družbenega reda, moči družbe, funkcionalnosti političnega in ekonomskega režima itn.

Vse te različne oblike zaupanja: osebna, kategorijalna, pozicijska, skupinska, institucionalna, komercialna, sistemska - delujejo na osnovi enake logike. Še bolj pomembno je, da se za njimi vidna prvobitna oblika zaupanja - zaupanje v ljudi in njihova dejanja. Kljub videzu je moč vse zgoraj naštete objekte reducirati na človeška dejanja. Nazadnje zaupamo človeškim dejanjem, posledično pa njihovim učinkom ali produktom.

Obstajajo pa tudi pomembne kategorije objektov, nekakšni sekundarni objekti zaupanja, na katere polagamo zaupanje. Mnogokrat ko se odločamo ali zaupati, se zanašamo na namige iz druge roke. Pomemben tip teh so: pričanja strokovnjakov, prič, zanesljivih virov in avtoritet, ki se nanašajo na kredibilnost ali upravičenost zaupanja objektov, na katere mislimo položiti naše primarno zaupanje.

Da jih jemljemo resno, da se na njih zanesemo, jim moramo verjeti. Tako ti viri informacij o vrednosti zaupanja drugih objektov, sami postanejo objekti zaupanja. Takšno sekundarno zaupanje, ki nudi osnovo za primarno zaupanje, se lahko prikaže v mnogih preoblikah in na mnogih stopnjah naše rasti zaupanja.

Naslednji direktni namig, da lahko zaupamo, je obstoj različnih "odgovornostnih agencij", ki izsilijo ali uveljavljajo upravičenost zaupanja v objekte primarnega zaupanja. Te agencije zagotavljajo zavarovanje zaupnega obnašanja z izvajanjem pritiska (pospeševanjem, kontrolo ali sankcioniranjem) na osebe, vloge, institucije ali sisteme, ki so cilji našega primarnega zaupanja.

Ugotovili smo že, da je lahko zaupanje usmerjeno v različne objekte. Naslednje vprašanje pa je, kaj je vsebina zaupanja, kakšna so pričakovanja? Najbolj pomembno je razlikovanje med pričakovanjem pogojenim s samim dejanjem zaupanja in pričakovanjem, ki je pred samim dejanjem zaupanja. Pričakovanje recipročnosti lahko povzame dve obliki: pričakovanje povrnitve zaupanih dobrin in pričakovanje medsebojne lojalnosti in zaupanja.

5.1. Raznolikosti pričakovanega obnašanja

Prvič lahko pričakujemo nekatere instrumentalne kvalitete dejanj s strani drugih:

- a) točnost (rednost, konsistenca, vztrajnost, trajnost)
- b) razumnost (sprejemanje argumentov, dober zagovor za dejanja)
- c) učinkovitost (sposobnost, konsistenčnost, disciplina)

Pričakovanja tipa a) so relativno varna, ker je možnost, da se bo večina agentov obnašala normalno, ne pa naključno ali kaotično, razmeroma visoka.

Pričakovanja tipa b) so bolj tvegana, ker ljudje niso vedno razumni in se včasih obnašajo zelo emocionalno, spontano.

Najbolj pa so tvegana pričakovanja tipa c), ker obstaja mnogo neučinkovitih, nesposobnih in nemarnih agentov.

Na splošno, če zaupanje temelji na instrumentalnih pričakovanjih, ga bomo imenovali *instrumentalno* zaupanje.

Naslednji razred pričakovanj je še bolj zahteven. Pričakujemo lahko nekatere moralne kvalitete dejanj drugih:

- a) pričakujemo, da so moralno odgovorni,
- b) pričakujemo, da so prijazni, da so do nas nežni in človeški,
- c) pričakujemo, da so resnicoljubni, avtentični in odkriti,
- d) pričakujemo, da so pravični in pošteni.

Če govorimo na splošno, je tveganje pri stavi na moralne vrline drugih večje kot verjeti v njihovo osnovno racionalnost. Kategorija moralnih agentov je vsekakor ožja kot kategorija racionalnih agentov. Tudi znotraj razreda moralnih pričakovanj imamo stopnjevanje stav. Pričakovanja tipa a) so najmanj tvegana, nekateri moralni principi so ponavadi nadzorovani in čisto amoralni in neodkriti ljudje so v manjšini v vsakršni populaciji.

Pričakovanja tipa b) so bolj zahtevna in tako tudi bolj tvegana, ker obstaja veliko brutalnih, despotskih in grobih posameznikov.

Pričakovanja tipa c) lahko razočarajo še hitreje, saj sta laganje in goljufanje pogosti človeški hibi.

Najtežje pa je izpolniti pričakovanja tipa d), saj je videti, da je število nepravičnih, nepoštenih, izkoriščevalskih ljudi veliko v vsaki družbi.

Naslednja in najmočnejša skupina pričakovanj so kot bi lahko rekli "dolžnosti, da v določenih situacijah postavimo tuje interese pred svoje".

Tako imamo pričakovanja tipa:

- a) nezainteresiranost (to je, da posameznik deluje ne glede na svoje interese oziroma celo nasproti svojim interesom),
- b) prezentiranje (delovanje v imenu drugih, za njihovo blaginjo, služiti njihovim interesom),
- c) dobrota in radodarnost (skrb, pomoč, zaščita drugih).

Ta pričakovanja so najbolj tvegana, kajti možnosti, da bo večina ljudi nezainteresiranih za lastno dobrobit, so majhne. Možnosti, da bodo prevzeli prezentacijo in se vključevali v aktivistično pomoč, so še manjše. Kategorija resnično skrbnih je še ožja kot kategorija racionalnih ali celo moralnih akterjev.

Velika raznolikost pričakovanj kaže, da je vsebina zaupanja lahko zelo spremenljiva. Ko govorimo o zaupanju, moramo vedno specificirati: zaupati, da bo naredil kaj? Zaupanje je tripartitni odnos: A zaupa B-ju, da bo naredil X. Prav tako lahko zaupamo nekomu, na enem področju, hkrati pa mu ne zaupamo na drugih področjih. Pričakovanja v zaupanju so skladna ali neskladna z naravo objektov, h katerim je zaupanje usmerjeno. Specifična pričakovanja se skladajo s specifičnimi objekti in se ne skladajo z drugimi.

5.2. Zaupanje kot odnos

Zaupanje je kakovost odnosa. Čeprav je sprva enostransko pričakovanje ali enostranska obveza, eventualno vedno rezultira v odnosu: neposredni ali posredni menjavi. O neposredni menjavi govorimo, ko polaganje zaupanja izzove recipročnost, to je rezultira z vrnitvijo zaupnega objekta ali z vrnitvijo obojestranskega zaupanja.

Z odnosom kot dimenzijo zaupanja se ukvarja teorija racionalne odločite. Osnovna predpostavka te teorije je, da sta tako upnik kot zaupnik racionalna igralca, ki se trudita maksimirati svoje koristi z racionalnimi kalkulacijami, upoštevajoč razpoložljive informacije. Njun odnos prevzame oblike menjave ali igre, v kateri vsakega partnerja ženejo takšne racionalne kalkulacije, ki pa upošteva tudi racionalne kalkulacije drugega.

Posebna lastnost menjave, ki je prisotna v zaupanju, je prisotnost osnovne negotovosti ali tveganja (to je nepopolne informacije o partnerjevih prihodnjih dejanjih). Kot pravi Luhmann: "Zaupanje je potrebno samo, če bi zaradi slabega rezultata obžalovali svoje dejanje" (Luhmann 1988:98), to je takrat, ko bi možni prihodnji neuspehi prinesli izgube. V takšnih

pogojih tveganja je polaganje zaupanja pogojeno z dvema glavnima praviloma. Prvo je maksimiranje koristi pod tveganjem: "Če je možnost zmage v primerjavi z možnostjo izgube večja kot bi bil znesek izgube (če bi izgubil), v primerjavi z zneskom, ki bi ga dobil (če bi zmagal), potem lahko pri polaganju zaupanja pričakuje dobiček; in če je racionalen, bi jo moral položiti (Coleman 1990:99). Drugo pravilo je minimizacija izgube v tveganih situacijah. Tukaj lahko spremenimo zgornjo Columano izjavo: "Če je možnost izgube v primerjavi z možnostjo zmage večja kot znesek, ki bi ga dobil (če bi zmagal), v primerjavi z zneskom, ki bi ga izgubil (če bi izgubil), potem ima z zdržanjem od zaupanja pričakovan dobiček, in če je racionalen, ne bo položil zaupanja.

Najbolj kompleksen sistem zaupanja se pojavlja v situaciji sodelovanja. "Pomembnost zaupanja izhaja iz narave človeka kot družbene živali, ki lahko zadovolji večino svojih potreb s koordiniranimi in kooperativnimi dejavnostmi" (Benn in Peters 1977:279). Ljudje pogosto delujejo v prisotnosti in v povezavi z dejanji drugih. Sodelovanje se pojavlja, ko pri doseganju skupnega cilja sodeluje kolektivno več ljudi, ki ga drugače posamično ne bi mogli doseči. V takšnih situacijah je uspeh posameznika odvisen od dejanj drugih. Zaupanje je predpogoj za sodelovanje in je produkt uspešne kooperacije. Prav tako pa nezaupanje uničuje sodelovanje.

5.3. Zaupanje kot osebna značilnost

Drugačen pristop k zaupanju obravnava zaupanje kot osebno značilnost, oziroma raje kot lastnost upnika in ne kot odnos med upnikom in zaupnikom, kar je tipično za psiho-družbene perspektive. Veliko avtorjev predvideva, da obstaja "osnovno zaupanje" ali "impulz zaupanja" ali fundamentalna iskrenost, ki se pojavljajo kot produkti uspešne socializacije v intimni, skrbni klimi zdravih družin. To nagnjenje k zaupanju je lahko kasneje še povečano s srečnimi izkušnjami v življenju, z dobro položenim obojestranskim in povrnjenim zaupanjem. Ko je osnovno zaupanje enkrat vsajeno, postane čustveno obarvano. Barbalet ga vključuje v osnovna "družbena čustva": samozavest, zaupanje in lojalnost so čustva, ki sestavljajo temelje družbenega življenja (Barbalet 1996:75).

Impulz zaupanja je lahko specifičen ali splošen; lahko se nanaša na specifično kategorijo ljudi ali na vse ljudi. Če govorimo o slednjem, je ta mnogokrat povezan s splošnimi, razpršenimi orientacijami k svetu, kot so optimizem, odprtost, aktivizem itd.

Zaupanje kot osebna značilnost, je druga dimenzija zaupanja, komplementarna dimenziji zaupanja kot odnosu. Prisotnost ali odsotnost osnovnega zaupanja je modifikacijski faktor v kalkulaciji tveganja in stroškov, ki vodi k naklonitvi ali nenaklonitvi zaupanja. Neodvisno je od racionalnih upoštevanj in lahko včasih podpira racionalne izračune, včasih pa jim nasprotuje. Zanemarjanje takšnih psiholoških predsodkov proti ali za zaupanje, zmanjšuje sposobnost teorije racionalne izbire, vsaj njene ortodoksne verzije, da v zadostni meri obravnava zaupanje. Videti je, da pozablja, da so tudi racionalni agenti ljudje, ki so tudi včasih emocionalni in iracionalni.

5.4. Zaupanje kot kulturno pravilo

Videti je, da ortodoksna verzija teorije racionalne izbire pozablja tudi, da se odločitve ali zaupati ali ne zaupati, pojavljajo v obstoječem kulturnem kontekstu, kot normativna pravila za ali proti zaupanju. Gledati na zaupanje kot kulturni fenomen je domena kulturnega pristopa, kot tretje dimenzije zaupanja. S te perspektive zaupanje ni videti kot kalkulirano prepričanje, niti kot psihološka nagnjenost, ampak kot kulturno pravilo. Je bolj posebnost družbenih celot kot pa odnosov ali posameznikov. Če so pravila, ki zahtevajo zaupanje skupna in sprejeta kot dana, potem lahko izvajajo močan omejevalni pritisk na dejansko polaganje ali nepolaganje zaupanja. Tako lahko močno modificirajo racionalne kalkulacije, kakor tudi vrojeno nagnjenost k zaupanju.

Pravila zaupanja se nanašajo tako na tiste, ki zaupajo, kakor tudi na tiste, ki ga sprejemajo: upnike in zaupnike. Obstajajo normativna pravila o zaupanju in normativna pravila o biti vreden zaupanja, verodostojnosti in zanesljivosti. Ena vrsta od obeh tipov obligacij so družbene vloge, ki zahtevajo specifično obnašanje od svojih obveznikov. Takšna obligacijska pravila so specifična za igranje vlog. Obstajajo specifične družbene vloge, ki se nanašajo na upnika in vsebujejo normativno obveznost, da igralec te vloge zaupa drugim (duhovnik, odvetnik, ...).

V kulturah zaupanja so nekatera pravila zelo splošna in zahtevajo razpršeno zaupljivost napram različnim objektom, izražajoč neke vrste gotovost o dobrih namelih ostalih, ki so izkazani s splošno eksistenčno varnostjo. Obstajajo pa lahko tudi bolj specifična pravila, ki določajo konkretne objekte ali cilje zaupanja ali nezaupanja.

Ko se enkrat kultura zaupanja vzpostavi in se ukorenini v normativni sistem družbe, postane močan faktor vpliva na odločitve o zaupanju, kakor tudi na odločitve ali povrniti zaupanja v različnih družbenih vlogah in v različnih situacijah.

6. RAZUMEVANJE SESTAVE MEDORGANIZACIJSKEGA ZAUPANJA⁵

6.1. Organizacijsko in medorganizacijsko zaupanje

Zaupanje je socialni fenomen, ki napravi delo znotraj organizacij lažje in sodelovanje med organizacijami mogoče. Posebej v svetu naraščajoče negotovosti in kompleksnosti, horizontalnih hierarhij, participativnih stilov managementa in naraščajoče profesionalizacije, se na zaupanje gleda kot bolj primeren mehanizem za kontrolo organizacijskega življenja, kot pa na hierarhično moč ali direktni nadzor.

Medorganizacijsko zaupanje naj bi imelo več ekonomskih prednosti:

- zaupanje lahko služi kot alternativni kontrolni mehanizem v medorganizacijskih odnosih, kjer lahko zamenja ali vsaj dopolni tržne cene in hierarhično avtoriteto;
- medorganizacijsko zaupanje naj bi povečalo alokacijsko učinkovitost, s tem ko podpira razkrivanje zaupnih informacij in zmanjšuje stroške medorganizacijskih transakcij;
- ko je zaupanje enkrat vzpostavljeno, stabilizira menjalne odnose, kar posledično spet povečuje možnosti za povečanje zaupanja.

Medorganizacijsko zaupanje v medorganizacijskih mrežah, čeprav ne vedno dobrodošlo premoženje (na primer: visoka stopnja zaupanja lahko ohranja "status quo" in so zato medorganizacijske spremembe težje, še več, tako visoke ravni zaupanja ustvarjajo priložnosti za prestopke in manipulacije), naj bi:

- podpiralo formiranje "kolektivnih strategij"
- pospeševalo koordinacijo ekonomskih dejavnosti
- promoviralo odprto izmenjavo informacij in "medorganizacijsko učenje"
- prispevalo k opaznemu zmanjšanju transakcijskih stroškov in odprlo priložnosti za strateške akcije, povečalo stabilnost sistema in hkrati podpiralo organizacijske spremembe

Čeprav je lahko zaupanje v medorganizacijskih mrežah zelo pomembno, še posebej, če naj bi bile te stabilne in učinkovite, ga je zelo težko razviti in vzdrževati.

⁵ Poglavje povzeto po: Christel Lane (1998), Trust within and between organizations. Jorg Sydow: *Understanding the Constitution of Interorganizational Trust*, 31 - 57

6.2. Medorganizacijske mreže in zaupanje: definicije

Čeprav obstaja več definicij mrež, bom v tem primeru temeljil na mreži kot: medorganizacijska mreža je začeta kot dolgoročen institucionalni dogovor med različnimi, a sorodnimi organizacijami.

Med organizacijske mreže se pojavijo ali zaradi kvazi eksternalizacije ali zaradi kvazi internalizacije poslovnih funkcij. To pomeni, da medtem, ko so določene funkcije dane v zakup izven organizacije, ali ko se organizacije odrečejo vertikalni ali horizontalni integraciji funkcij, se iste organizacije trudijo, da bi obdržale izvrševanje teh funkcij pod njihovim nadzorom. V obeh primerih to predpostavlja socialno organizacijo mrežnih odnosov, ki so samo ohlapno združeni, če jih primerjamo z notranjimi organizacijskimi odnosi.

Če izhajamo iz Giddensove (Giddens 1990) definicije zaupanja: "Zaupanje lahko definiramo kot prepričanje v zanesljivost osebe ali sistema v povezavi z vrsto danih izidov ali dogodkov, kjer to prepričanje izraža poštenost ali ljubezen drugega, ali pa pravilnost abstraktnih principov", ugotovimo, da je medorganizacijsko zaupanje prepričanost organizacije v zanesljivost drugih organizacij glede izidov ali dogodkov. To pomeni, da nekdo ne zaupa osebi, organizaciji ali sistemu v vsakem pogledu (globalno zaupanje), pač pa samo v določenih primerih (specifično zaupanje).

Zaupanje se večinoma producira in reproducira z dejanji, v primeru medorganizacijskih mrež skozi interakcijo managementa. Interakcija pa ni mogoča brez struktur. To pomeni, da odnos med dejanji in strukturami ni, kot je bilo to do sedaj pogosto v sociološki znanosti, konceptualiziran kot dualizem, ampak kot dvojnost.

Viri zaupanja:

- procesno zaupanje se razvije iz konkretnih izkušenj in socialne in/ali ekonomske menjave in se kaže kot pričakovanje v bodoče transakcije. Ta vrsta zaupanja se pogosto pojavlja v menjavah, kjer je vprašljiva kvaliteta blaga ali storitev v menjavi. Procesno zaupanje je lahko ali se prenese prek zaupnikov. V končni fazi se procesno zaupanje akumulira v ugled, ki je niz atributov, ki se pripisujejo osebi ali sistemu. Ugled je posledica prejšnjih prask in močno olajša osebi ali sistemu vstop v nove odnose;

- karakterno zaupanje je neodvisno od konkretnih menjalnih izkušenj. Viri tega zaupanja so osebne lastnosti, kot so: spol, starost ali pripadnost določeni etični skupnosti ali socialnemu sistemu.
- institucijsko zaupanje prerašča konkretne menjalne izkušnje in tudi ni odvisno od določenega partnerja. Smatra se, da se generira bolj razpršeno v širši mreži odnosov. Viri institucijskega zaupanja so predvsem tradicije, profesije, certifikati, licence, znamke ali članstvo v določenih društvih.

vir zaupanja predmet zaupanja	izkušnje	karakteristike	institucije
osebe ↑ disembedding	pozitivne izkušnje v menjalnih odnosih	osebne karakteristične značilnosti pomembne za zaupanje	pravila, ki se tičejo medosebnih menjalnih odnosov
↓ reembedding sistem	pozitivne izkušnje z družbenimi sistemi v menjalnih odnosih	družbene systemske lastnosti pomembne za zaupanje	pravila, ki se tičejo med organizacijskih menjalnih odnosov

Slika 3: Pogoji sestave osebnega in systemskega zaupanja (Povzeto po: Lane 1998:44)

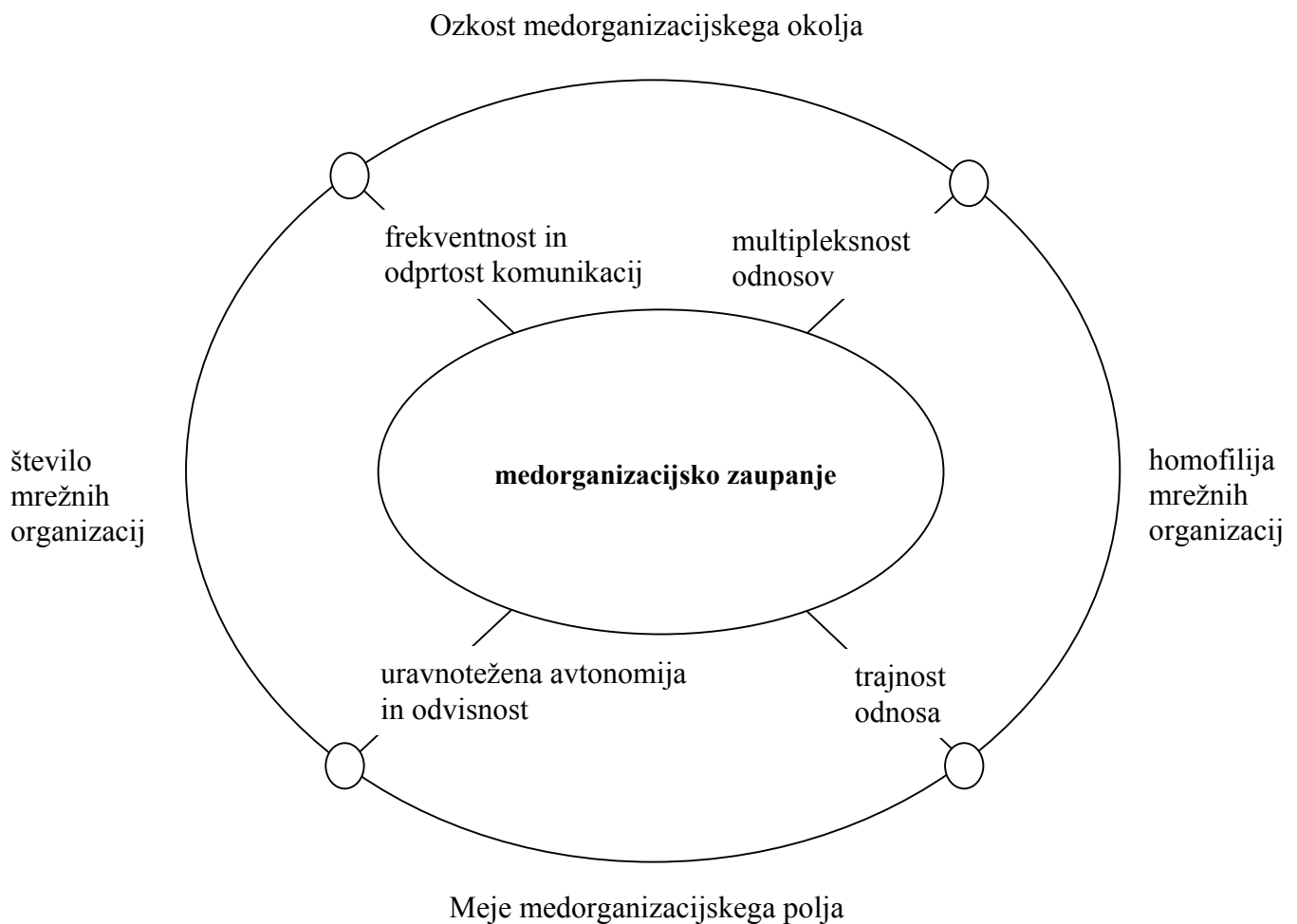
Čeprav je zaupanje lastnost odnosa, je razlika med osebnim in systemskim zaupanjem ali zaupanjem v abstraktne sisteme v predmetu zaupanja. Osebno zaupanje, ali zaupanje v strokovno sposobnost ali v dobronamernost druge osebe, se v glavnem nanaša na personalne agente in temelji na "face to face" odnosih, ki se v teh odnosih obračajo na strukture pomenov, dominacije in legitimnosti. Karakterno in procesno zaupanje se lahko razvije samo skozi take "face to face" odnose, institucijsko zaupanje pa predvideva, da so agenti (ne sistemi) povezani z institucionalnimi viri zaupanja.

Predmeti systemskega zaupanja so tehnični ali socialni sistemi ali deli teh sistemov. Socialni sistemi kot organizacija ali celo mreže organizacij, so iz strukturalistične perspektive videti kot korporativni agenti z izrazitimi strukturnimi lastnostmi, ki jih ne moremo reducirati na posamezne agente, katerih socialne in mogoče celo nasprotujoče si prakse, prispevajo k sestavi sistema. Ti sistemi so vzeti kot rezultat kompleksnega strukturnega procesa v katerih

se posamezni agenti iz sistema navezujejo na "sisteme" in druge socialne strukture. Iz tega sledi, da organizacije, še manj pa medorganizacijske mreže, ne izkazujejo enotne ali homogene "sistemske racionalnosti" ali sistemske kulture. Odsevajo pa raznolike interese akterjev in so nagnjene k temu, da bodo in da ostanejo heterogene in tekmovalne po naravi. Družbenemu sistemu ali organizacija se zaupa, čeprav vsi njeni člani niso vredni zaupanja. Eden od razlogov za to je, da se sistemu pripisuje zaupljiva karakteristike.

6.3. Strukturne lastnosti medorganizacijskih mrež, ki povečujejo zaupanje

- na osebni ravni so lahko pomembne lastnosti kot so individualna nagnjenost k zaupanju, določen način vodenja ali druga značilna predvidevanja in pričakovanja,
- na organizacijski ravni je potrebno upoštevati vpliv organizacijske klime na interno interakcijo med člani organizacij, ker lahko kvaliteta interne interakcije vpliva na zanesljivost med organizacijske interakcije,
- na ravni mrežnega okolja (prostora), je potrebno upoštevati različnost nacionalnih kultur in posebne "industrijske recepte", ki vsebujejo zgodovino industrije, delitev posebnega razumevanja strateških konceptov in okvirov, vključno z zaupno ali nezaupno kulturo posamezne industrije sektorja ali obstaja šest lastnosti mrežnega okolja, prve štiri se v večini nanašajo na mrežne odnose, zadnji dve pa na organizacijske povezave z mrežo:
 - prva strukturna lastnost, ki lahko pogojuje sestavo med organizacijskega zaupanja, je frekventnost in odprtost med organizacijske komunikacije, je močno odvisna ne samo od skupnih interesov, pač pa tudi od prostorske oddaljenosti;
 - druga strukturna lastnost je multikompleksnost mrežnih odnosov. Multikompleksnost pomeni, da organizacijski avtorji ob določeni točki v času opravijo transakcijo zaradi različnih razlogov in izmenjajo različne vsebine. Te vsebine so produkti in storitve, kot tudi informacije in čustva. Na osnovi tega argumenta je mogoče sklepati, da se bo zaupanje v teh odnosih pojavilo prej, več kot bo izmenjanih različnih vsebin (in vice versa);



Slika 4: strukturne lastnosti, ki povečujejo zaupanje na mrežni ravni

(Povzeto po: Lane 1998:49)

- tretja lastnost je trajnost odnosa, teorija iger pravi, da neskončna igra promovira zaupanje in sodelovanje;
- četrta lastnost je ravnotežje med avtonomijo in odvisnostjo. Zato je pomembno, da agenti, vključeni v med organizacijski strukturni proces, kot je npr. uporaba prijateljstva in mreža nasvetov ter njuna medigra, pridejo do zaključka, da so mrežni odnosi uravnoteženi. V tem procesu sprejemanja, kategoriziranja, ocenjevanja in v končni fazi delovanja, postanejo pravila pomena in legitimnosti zelo pomembna, ker vplivajo na to, kaj agenti smatrajo kot uravnoteženo ali neuravnoteženo. če pridejo do zaključka, da sta avtonomnost in odvisnost uravnoteženi, to promovira določeno trajnost mrežnih odnosov, ki pa so lahko doseženi tudi skozi recipročno ciljno soodvisnost ali specifične transakcijske investicije. Strukturna teorija v svojem

tretjem teoremu "dialekt kontrole" kaže na dejstvo, da je zelo malo verjetnosti ali popolne avtonomije, popolne odvisnosti, še posebej v med organizacijskih mrežah. Iz tega sledi, da je minimalno zaupanje nujno;

- peta lastnost, ki povečuje sestavo zaupanja na ravni mrežnega prostora in prva, ki se prej nanaša na strukturo mrežnih akterjev, kot pa na mrežne odnose, je število in homofilija mrežnih organizacij. Sestava med organizacijskega zaupanja je verjetnejša v mrežah z manjšim številom organizacij, prav tako je sestava med organizacijskega zaupanja verjetnejša, bolj kot so si podobne strukturne lastnosti mrežnih organizacij, vsaj če se mrežni managerji nanašajo na te podobnosti z uporabo interpretativnih shem, norm in olajšav pri reprodukciji med organizacijskih odnosov. V veliki meri je to razlog, zakaj bi bilo težko izgraditi med organizacijsko zaupanje pri mrežah, ki presegajo nacionalne meje in regionalne kulture;
- šesta lastnost je struktura medorganizacijskega okolja, iz katerega se rekrutirajo potencialne mrežne organizacije. Če je na primer to okolje ozko in omejeno, obstaja veliko možnosti, da organizacija, četudi je trenutno izključena iz mreže, postane članica te mreže. Bolj kot je sloves takšne (potencialne mreže) organizacij implicitno ogrožen, večja je možnost bodoče interakcije. Zaradi tega razloga lahko ozko in podrobno definirano okolje poveča sestavo med organizacijskega zaupanja. Ko je organizacija enkrat povezana v mrežo, ima malo alternativnih področij z akcijo, kar naj bi še bolj ojačilo osnovo za med organizacijsko zaupanje.

V kontekstu teh šest lastnosti, ki pospešujejo razvoj medorganizacijskega zaupanja, je potrebno upoštevati štiri dejstva:

- Strukturne lastnosti, tako na mrežni kot na nobeni drugi ravni, niso samo "dane", niti ne determinirajo določene stopnje med organizacijskega zaupanja. Pač pa odkrivajo možnosti in omejitve, na katere se akterji nanašajo pri svojem delovanju, to je komuniciranje, sankcioniranje in izvajanje moči na načine, ki povečujejo stopnjo med organizacijskega zaupanja.
- Očitno vprašanje, ali so te strukturne lastnosti vzroki ali posledica med organizacijskega zaupanja, ne izvira iz strukturalne perspektive, ki poudarja ponavljanje strukture in akcije. Iz te perspektive so npr.: odprtost komunikacij ali multi-kompleksnost mrežnih odnosov, pogoji, ki pospešujejo sestavo zaupanja, kot

tudi kaže že obstoječa stopnja zaupanja. Odnosi zaupanja enostavno ponujajo akterjem potencial za ponavljajoče naraščanje stopnje zaupanja v mreži.

- Strukturne lastnosti lahko ojačijo ali oslabijo druga drugo v njihovem vplivu na stopnjo med organizacijskega zaupanja, odvisno od agentov in kako se le-ti nanašajo na te lastnosti v njihovih interakcijah. [e posebej, če se agenti nanašajo na organizacijsko obliko mreže, kot uspešno, je zelo verjetno, d se bo razvil samorazvijajoči se cikel zaupanja, ki posledično povečuje ekonomski uspeh, ki se pripisuje mreži.

Zaupanje na splošno in še posebej medorganizacijsko zaupanje tudi v optimalnih okoliščinah in kombinacijah teh lastnosti in ob "optimalnem" nanašanju agentov na lastnosti ni nikoli sigurno. Zaradi tega razloga bo zaupanje v družbeno realnost mrež vedno koeksistiralo z drugimi sredstvi kontrole, to je substituti za zaupanje.

Strukturalistična perspektiva pa jasno kaže, da je medorganizacijsko zaupanje rezultat družbenih praks, ki so pogosto ukoreninjene v praktično zavest akterjev in je pogosto nehoten stranski produkt drugače namerne akcije. To ne pomeni, da je zaupanje nujno stranski produkt. Kot je bilo že prej prikazano, se zaupanje lahko ustvarja namerno in reflektivno, če med organizacijske mreže izkazujejo strukturne lastnosti, ki povečujejo zaupanje in če se agenti nanje nanašajo na primeren način.

Kljub temu managerji pogosto precenjujejo namerno možnost ustvarjanja zaupanja, še posebej, če partner v menjavi odkrije njihovo namero. Zato je management občutljiv na zaupanje primernejši od managementa zaupanja. Management občutljiv na zaupanje potrebuje bližnjo "povratno kontrolo" katerekoli akcije glede njenega vpliva na zaupanje, kjer je predmet kontrole neobhodnost zaupanja kot tudi osnova odnosov zaupanja. Ko agenti kontinuirano kontrolirajo pogoje, pod katerimi bo v prihodnosti možno zaupno obnašanje, delujejo kot nekakšni "intuitiven auditor", zato bi morali biti posebej pozorni na:

- proces, karakteristike in institucije, ki povečujejo zaupanje, ne samo v osebe, pač pa tudi v organizacijo,
- na proces razstavljanja in vstavljanja, ki deluje pri sestavi med organizacijskega zaupanja,
- razmisliti o strukturnih lastnostih, ki povečujejo sestavo zaupanja, tako na ravni mrež, kot tudi na drugih ravneh.

7. RAZLIKOVANJE ZAUPANJA in MOČI v MEDORGANIZACIJSKIH ODNOSIH: OBLIKE in FASADE ZAUPANJA⁶

Da bi lahko uspešno razlikovali zaupanje od moči, moramo hkrati upoštevati predvidljivost kot definicijo zaupanja in namernost kot definicijo zaupanja. Za razumevanje, kako nastaja zaupanje, pa moramo opazovati proces komunikacije, ki ustvarja skupne pomene med partnerji. Funkcionalistična perspektiva, ki prevladuje v literaturi o medorganizacijskih odnosih, se osredotoča na površinske dinamike in ignorira dejstvo, da se lahko za fasado zaupanja skriva moč in da se lahko retoriko "sodelovanja" uporablja za promoviranje interesov skozi manipulacijo in kapitulacijo šibkejših partnerjev.

Konceptualizacija zaupanja mora doseči dva cilja:

- pokazati mora kako se generira zaupanje
- ločiti mora odnose, ki temeljijo na zaupanju in odnose, v katerih se moč uporablja za fasado zaupanja.

7.1. Definicije zaupanja

7.1.1. Zaupanje kot predvidljivost

Prva definicija se povezuje zaupanje s predvidljivostjo, ki je definirana kot verjetnost, s katero akter ocenjuje, da bo drug akter ravnal na določen način. Zaupanje znižuje kompleksnost, s tem, ko zagotavlja, da družbeni sistem temelji na skupnih pričakovanjih o bodočem obnašanju akterjev in s tem, da se družbene akterje prepričuje, da izberejo specifično opcijo družbene akcije in reakcije. Tako je doseženo osnovno funkcioniranje koordinacije družbene interakcije in rezultat je kooperacija.

Ta pristop pa mnogokrat zanemara dejstvo, da je moč funkcijski ekvivalent zaupanja, ki služi zagotavljanju predvidljivosti in kooperacije. Pomembno je razlikovati med interakcijami, ki temeljijo na zaupanju in tistimi, ki temeljijo na moči, ker obstajajo tudi velike razlike med kooperacijo, ki temelji na razmerju moči, in ki onemogoča ene partnerje pri oportunističnem obnašanju in pripravljenostjo za prostovoljno žrtvovanje koristi oportunističnega obnašanja v korist kooperacije z zaupnim partnerjem. Odnosi, ki temeljijo na moči, sicer lahko producirajo

⁶ Poglavje povzeto po: Christel Lane (1998), Trust within and between organizations. *Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Facades of Trust*, Hardy C., Phillips N., Lawrence T., 64 -83

predvidljivo vedenje, ne morejo proizvajati prednosti, ki so povezane z zaupnim odnosom. Tak koncept zaupanja, ki ne more razlikovati kooperacije, ki izvira iz politične realnosti brezmočja ali kooperacije, ki temelji na recipročnosti in dobronamernosti, niti ne razlikuje med managementom, ki služi sebi z namenom, da ustvari fasado zaupanja in poskusi ustvarjanja skupnih pomenov, na katerih se lahko izgradi zaupen odnos, ne pomaga ne raziskovalcem ne tistim, ki ga potrebujejo v praksi.

7.1.2. Zaupanje kot dobronamernost

Ta definicija trdi, da je zaupanje več kot le predvidljivost: vključuje tudi dobronamernost - skupna pričakovanja o recipročnosti - med partnerji, ki prej vodijo k sodelovanju kot pa h konfliktu ali oportunističnemu. Zucker (Zucker 1986:53-111) pravi, da ta definicija temelji (direktno ali indirektno) na delu Parsonsa (Parsons 1969), ki pravi, da pogoji za ustvarjanje zaupanja vsebujejo tudi obstoj skupnih vrednot, ki se lahko privedejo v skupne cilje. Zaupanje se ustvarja z realizacijo teh pogojev skozi relevantne simbolične reprezentacije.

V novih odnosih med različnimi organizacijami so norme in vrednote o tem kaj sestavlja zaupno vedenje pogosto različne. In kako se v takšnih dediščinah pojavlja dobronamernost in če se, kako jo signaliziramo drugim partnerjem?

Mnogi avtorji se v celoti izogibajo vprašanju zaupanja in trdijo, da se pojavi spontano ali pa sploh ne (Sabel 1992:215 – 250). Drugi temeljijo na delu Granovetter-a (Granovetter 1985), in zaupanje povezujejo z družbenimi odnosi, na katerih temeljijo poslovne transakcije. Z drugimi besedami, zaupanje je rezultat pogostih interakcij in prejšnjih odnosov zaupanja.

Nobena od definicij ne pojasni kompleksnosti v medorganizacijskih odnosih. Prva definicija sicer priznava možnost konfliktnih interesov, vendar njena poudarjenost predvidljivosti otežuje razlikovanje nad poskusi zniževanja razlik v moči in poskusi, da se leta razlika izkorišča. Druga definicija temelji na obstoju skupnih ciljev ali občutku skupnosti, ki vedno ne karakterizira situacij, v katerih bi se moralo razviti medorganizacijsko zaupanje. Nobena od njih tudi ne pove nič o nastanku zaupanja. Da bi rešili te probleme, se je potrebno obrniti na konceptualizacija zaupanja, kot proces komunikacije.

7.1.3. Zaupanje kot komunikacija

Koncept zaupanja dobi pomen samo, ko so izpolnjeni pogoji, ki se tičejo tako predvidljivosti kot tudi dobronamernosti in ko se pazi na komunikacijo kot osnovo zaupanja. Za zaupanje se lahko reče, da obstaja med partnerji, ko odnosi med njima razvijejo visoko stopnjo predvidljivosti, da ne bo nihče deloval oportunistično.

V medorganizacijskih odnosih zaupanje nastaja iz komunikacijskega procesa, v katerem se razvijajo skupni pomeni, ki nudijo potrebno osnovo za neoportunistično obnašanje.

Sociološko je zaupanje konceptualizirano kot recipročna orientacija in interpretativno predvidevanje, da je skupno, da ima sam družbeni odnos za predmet in je simbolizirano skozi namerno akcijo. Družbeno zaupanje ni izvedeno, niti se ne more reducirati na psihološka stanja atomističnih posameznikov (Lewis 1985).

Tako je zaupanje intersubjektivna družbena "realnost", ki ne more obstajati, ne glede na dobre namene partnerjev, če niso uporabljeni simboli, ki signalizirajo, da ima zaupanje pomen za vse udeležene v odnosu.

Mnogi avtorji so prikazali kako je družbena akcija odvisna od interpretativnih, komunikacijskih aktivnosti, s tem, ko se ustvarja pomen skozi specifične komunikacijske dogodke ali pogovore. Ti pogovori vzbujajo skupno realnost ali "mit", ki promovira akcije, ki temeljijo na tistem razumevanju in pomenih, ki ležijo pod njimi. V primeru zaupanja se ustvari mit, ki olajša delitev informacij, spretno branje signalov in neformalno interakcijo, ki signalizira zaupanje in ki vodi k predvidljivi družbeni akciji, znižuje možnost konflikta in oportunistično obnašanje, odstranjuje potrebo po formalni, birokratični kontroli .

Takšen proces ustvarjanja mita pa je problematičen iz dveh razlogov:

- Ustvarjanje skupnega mita je težko, ko simbolični pomeni niso konsistentni med posamezniki z različnimi vrednotami in ozadji ali ko nameravani simboli sploh nimajo pomena. Za izgradnje zaupanja med partnerji, ki si ne delijo skupnih pomenov, morajo le-ti najprej ustvariti skupne pomene.
- Takšen proces komunikacije je v nevarnosti, da bo zlorabljen s strani tistih, ki bi radi managirali pomen za lastne interes. Z drugimi besedami, zahteve v teh pogovorih so lahko sistematično popačene na načine, ki reproducirajo dominacijo.

V tem primeru se ustvari mit ponarejenega (nepravega) zaupanja: pogovori so bili namerno izkoriščeni, da prikažejo fasado zaupanja, brez namena recipročnosti, pač pa z namenom

utrditve moči. Ponarejeno zaupanje lahko ustvari predvidljivo zaupanje, zmanjša oportunitet in rezultira v sodelovanju, kjer sta zaupanje in moč funkcijska ekvivalenta. Te prednosti pa so samo enostranske, lastne samo dominantni strani in kot rezultat tega, so bolj kreativni izidi povezani z zaupanjem, malo verjetni.

Takšni (visoko zaupanje) odnosi ne izključujejo spremembe planov s strani tistih, ki jih zadevajo. Skupen namen spremeni, kar bi bilo drugače barantanje pod vplivom moči in bi temeljilo na nezaupanju, na reševanju problemov, ki temelji na zaupanju. Skozi proces, ki razjasni dejstva in možne posledice, začno partnerji zaupati drug drugemu in se odločajo katerim smerem akcije se bodo posvetili. Takšen vzorec odnosov predstavlja visok dosežek v družbenih zadevah.

8. ZAUPANJE IN INTERNACIONALNE STRATEŠKE POVEZAVE⁷

Očitno je, da sodelovanje tako v kot med organizacijami postaja vse bolj odločilno za njihov uspeh. Sodelovanje med podjetji narašča in se kaže v tesnih in integriranih odnosih med proizvodnimi podjetji in njihovimi dobavitelji in v vse obsežnejših strateških povezavah med podjetji.

Strateške povezave lahko privzamejo več oblik, od popolne integracije partnerjev skozi združitev "joint ventures", do bolj ohlapno konstituiranih dogovorov, kot npr. "cousortia" (druženje) in kolaboracijo. Pričakovana stopnja stalnosti povezav pa se nagiba k zmanjševanju, ko gremo skozi vrsto teh alternativ. Povezave normalno vzpostavljajo partnerje, ki imajo v mislih več ciljev, od katerih glavna delitev tveganja in kompleksni in/ali visoko tehnološki procesi, prenos tehnologije in drugih oblik znanja, olajšanje vstopa na nove trge in ojačitev strateške pozicije na že obstoječem tržišču.

Strateške povezave so odvisne od vzpostavitve uspešnega sodelovanja med partnerji. To je še posebej razvidno v primeru "joint ventures", kjer dva ali več partnerjev prispeva kapital in ponavadi dodelijo ali določijo osebje, da dela skupaj v upravljanju "ventures". "Joint ventures" so pogosto konstituirana kot na novo ustanovljene "lubridne" organizacije, čeprav gre lahko tudi samo za dogovorjeno izmenjavo del med partnerji in ne za vzpostavitev nove organizacije z lastno pravno identiteto.

Ena izmed hibridnih karakterističnih povezav izhaja iz paradoksa, da le-te pogosto združujejo elemente sodelovanja in tekmovanja, ali vsaj poskus, da se oblikujejo skupni cilji na osnovi ne v celoti komplementarnih ciljev. Kombinacija medsebojne odvisnosti med partnerji s preostanki ali potencialnimi elementi tekmovanja ali konfliktov med njimi, lahko povzroči teoretično dinamiko iger, ki poveča tveganje in negotovost sodelovanja. Zaupanje med partnerji je potrebno, da se ta nevarnost premaga, vendar istočasno vir nevarnosti, ki onemogoča razvoj zaupanja. Realnost te dileme izhaja iz raziskav, ki kažejo, da 40-50 odstotkov strateških povezav propade v roku petih let (Bleeke in Ernst 1993). Pri tem pa moramo upoštevati, da v vseh teh primerih ne gre za propad povezav, pač pa se npr. partnerji prijateljsko dogovorijo za razhod, ali pa se en partner strinja, da ostali odkupijo njegov delež.

⁷ Poglavje povzeto po: Christel Lane (1998), Trust within and between organizations. *Trust and International Strategic Alliances*, John Child, 241 - 244

Vzpostavitev in ohranjanje zaupanja v odnosih med partnerji in njihovim osebjem v internacionalnih strateških povezavah (ISA), predstavlja posebni izziv, ker gre za sodelovanje prek mej, kulturnih in institucionalnih sistemov, ki so pomembni pri ohranjanju zaupanja skozi delitev skupnih družbenih identitet, pravil obnašanja in institucionalnih varoval, kot npr. zakon. Dejstvo, da ISA partnerji sledijo različnim predvidevanjem o tem, kaj se lahko jemlje za sigurno, predstavlja posebno težavo pri vzpostavljanju zaupanja med njimi, prek in nad napetostmi, ki bi se sicer lahko pojavile v strateških povezavah na splošno, zaradi njihove hibridne narave.

Trije vpogledi, ki so še posebej relevantni za razumevanje odnosov sodelovanja in posledično za ISA:

- prvi se nahaja v razlikovanju med kalkuliranjem, znanjem (vedenje) in normativno identifikacijo kot osnovo za zaupanje;
- vrednotenje, da se odnosi sodelovanja lahko razvijejo skozi čas in da je lahko ta razvoj povezan s poglobljanjem zaupanja, ki temelji na evalvaciji njegovih osnov;
- prepoznanje, da je zaupanje družbeno konstituirano in da se krepi s kulturno sorodnostjo med ljudmi in se lahko vzdržuje z institucijskimi normami in sankcijami.

8.1. Kalkulativno, vedenjsko (znanje) in normativno zaupanje

Zaupanje, ki temelji na kalkulaciji, se navadno pojavlja v povezavi z novimi odnosi in se tako lahko razvija samo na osnovi institucionalne zaščite ali slovesa partnerja. Lahko je tudi edina oblika zaupanja, ki se lahko uporablja pri "arm`s - lenght" in posledično neosebni ekonomskih menjavah. Vendar, če te menjave postanejo ponavljajoče, kot npr. ponavljajoče "mail-order buisiness", se lahko pojavi nova oblika zaupanja. Ta temelji na naraščajočem znanju med partnerji, ki vzgaja spoznanje, da si delijo ustrezna pričakovanja. Kalkulacijsko zaupanje je zelo relevantno za formiranje ISA, čeprav lahko njegov umik spodkoplje medsebojno zaupanje partnerjev, ki so razvili tudi druge osnove za zaupanje.

Druga potencialna osnova za zaupanje temelji na delitvi znanja (vedenja), vključno s skupnimi načini mišljenja med sodelujočimi stranmi - vedenjsko zaupanje. Da delitev vedenja daje osnovo za razumevanje razmišljanja partnerja in za predvidevanje dejanj te osebe. Predvidena racionalnost kalkulativnega vidika zaupanja je v določeni meri zmanjšana, ker tu

zaupanje temelji tako na varnosti in "tolažbi", da je partner dobro razumljen in da deli važna predvidevanja.

Tretji vidik zaupanja je normativno zaupanje, ki je odvisno od delitve skupnih vrednot, vključno s skupnim konceptom moralne obligacije.

8.2. Razvoj in poglobljanje odnosov zaupanja

Odnosi sodelovanja se lahko razvijejo skozi čas, podprti z ustrezno evaluacijo zaupanja. Lewicki in Burker (Lewicki in Bunker 1996:114 - 39) npr. predlagata model stopenjsko evaluacijo zaupanja, v kateri se zaupanje razvija postopno, ko strani prehajajo iz ene stopnje v drugo. Trdita, da se zaupanje najprej razvije na osnovi kalkulacij.

Na tej stopnji so ljudje pripravljeni sprejeti nekaj tveganja pri vstopanju v odvisnost od drugih, ker se zavedajo nekaterih institucionalnih varoval ali zastraševanj proti odpadništvu. V nekaterih odnosih lahko zaupanje te vrste ostane na tej stopnji, kot v ponavljajočih, vendar "arm's length" transakcijah med ljudmi. Lewicki in Burker trdita, da se mnogo poslovanj in pravnih odnosov začne in konča v kalkulativnem zaupanju.

Če dejavnosti kalkulativnega zaupanja služijo za zagotavljanje veljavnosti zaupanja in tako spodbujajo ponavljajoče interakcije in transakcije, potem bodo udeležene stranke pričele razvijati bazo znanja drug o drugem. To generira pogoje za tranzicijo do vedenjskega zaupanja. To je stopnja v odnosu, ko se oseba počuti ugodno s partnerjem in z znanjem, da se je on/ona izkazal, da je konsistenten in zanesljiv in da partner deli pomembna pričakovanja o odnosu. Kot rezultat se partner izkazuje za predvidljivega. Tako je izkustvo stranke kalkulativnega odnosa zaupanja (to je povratni odziv) kritičnega pomena za njihovo pripravljenost na spremembo v vedenjsko zaupanje. Če je odziv negativen in se zaupanje poruši, se bo odnos po vsej verjetnosti terminiral.

Naslednja tranzicija se lahko pojavi, ko se začne na znanju, ki so ga stranke pridobile druga o drugi graditi - normativno zaupanje. Ti izidi odnosov lahko rabijo stranke, da se identificirajo s cilji in interesi drug drugega. Na tej stopnji partnerji ponavadi postanejo prijatelji.

8.3. Družbeno konstituiranje zaupanja

Tretji vpogled je spoznanje, da je zaupanje družbeno konstituirano in da je neizogibno realizirano in okrepljeno z družbeno interakcijo, kulturno sorodnostjo med ljudmi in podporo institucijskih norm in sankcij. Zaupanje je družbeno producirano skozi tri glavne oblike, od katerih imata zadnji dve osnovo v družbeno konstituiranih entitetah. Prva je oblika v kateri se zaupanje razvije na osnovi izkušenj preteklih menjav ali pričakovanj v zvezi z bodočimi menjavami. Produkcija zaupanja v tej obliki se pojavlja skozi skupno investiranje v zaupanje in kvaliteto sodelovanja povezanega z njim. Druga oblika temelji na delitvi skupnih karakteristik, npr. etničnost in kultura. Tretja oblika je tista, v kateri formalni institucijski mehanizmi zagotavljajo kodekse (kot v medicini) ali garancije (kot v finančnem nadzoru), da se bodo transakcije odvijale kot dogovorjeno.

Prisotnost družbenih in kulturnih norm, ki daje vrednost zaupanju, definirajo okoliščine, v katerih ga je potrebno spoštovati in opravičujejo sankcije za kršitve ter kažejo na obseg, do katerega je zaupanje družbeno konstituiran fenomen. Medtem, ko lahko to družbeno konstituiranje podpira sodelovanje na osnovi zaupanja znotraj mej dane družbene enote, kot npr. nacija in v manjši meri organizacija, predstavlja problem za odnose, ki presegajo te meje. Tiste v domačih strateških povezavah, presegajo meje organizacij kot družbenih enot, medtem ko tiste v internacionalnih strateških povezavah presegajo tako nacionalne kot organizacijske meje. Razvoj sodelovanja na osnovi zaupanja znotraj ISA je tako velik izziv. Sodelujoči partnerji v tem primeru ne delijo skupnih kulturnih karakteristik in se ne morejo zanesti na isto sistemsko podporo, razen do obsega, do katerega imata vpliv internacionalni trgovinski zakon in arbitražna. To pomeni, da je razvoj zaupanja v ISA močno odvisen od procesne oblike njegove produkcije, namreč način, kako so njihovi odnosi vzpostavljeni in vzdrževani.

8.4. Zaupanje in proces razvoja internacionalnih strateških povezav

Razvoj strateških povezav lahko razdelimo v tri faze: oblikovanje, implementacija in evolucija:

- oblikovanje je faza, v kateri bodoči partnerji začno razmišljati o možnosti oblikovanja zveze, izbirati potencialne partnerje in se pogajati o dogovoru (običajno je to pogodba);

- implementacija je faza, v kateri je ustanovljena zveza kot produkcijsko "venture"
vzpostavljeni so sistemi, ljudje imenovani in operacije začete;
- evolucija se nanaša na načine, na katere se zveza nadalje razvija.

9. ZAUPANJE, MORALNOST IN INTERNACIONALNO SODELOVANJE⁸

Zaupanje je eden izmed pomembnih dejavnikov za odgovor na moralne probleme internacionalnega sodelovanja. Na začetku je potrebno definirati različna razumevanja zaupanja. Lahko jih karakteriziramo kot: vedenjski, predvidljivi in voluntaristični smisel zaupanja.

Vedenjsko razumevanje zaupanja je povzeto v sledečih izjavah: "Zaupanje je skupno prepričanje, da ena stran v menjavi ne bo izkoristila šibkosti druge" (Sabel 1993:1133 -1170), in zaupanje je "relativno informativno obnašanje ali nagnjenje, da sebi dovoliš in mogoče drugim, da si ranljiv v interesu večjega dobra" (Michalos 1990:359 – 369) . V tem vedenjskem pogledu, zaupanje ni samo prepričanje ali poznavalno stanje. Vključuje obnašanje, dispozicijo ali nagnjenost za delovanje na določene načine v luči različnih prepričanj, ki jih ima nekdo o sebi in drugih. To prepričanje se nanaša na lastno ranljivost in zadrževanje, ki ga je agent zaupanja pripravljen izkazati, da ne bo izkoristil te ranljivosti.

Predvidljivi pogled trdi, da je potrebno zaupanje interpretirati kot "obseg, do katerega lahko ena oseba pričakuje predvidljivost v obnašanju druge osebe v mejah, v katerih se normalno obnaša oseba, ki deluje v dobri veri" (Gabbaro 1978). V tem pogledu gre enostavno za prepričanje, ki ga ima nekdo o drugem. Včasih je to oblikovano v okvirih zmožnosti predvideti določena obnašanja, drugič je razvito v okvirih pričakovanj, ki jih ima nekdo o predvidljivosti obnašanja drugih. Na pričakovanja lahko sicer gledamo kot na vedenje ali nagnjenje nekoga, vendar je poudarek tu na predvidljivosti obnašanja nekoga drugega.

Ena izmed izjav voluntarističnega pogleda na zaupanje pravi: "Zaupati nekomu pomeni naredi samega sebe ranjivega z namenom nekega dobra, potem ko so nas dejanja drugega prepričala, da nam le-ta ne bo škodoval ali povzročil izgubo" (Thomas 1989).

Voluntaristični pogled vključuje različna voluntaristična in svobodna dejanja, ko nekdo postavi sebe, ali nekaj kar vrednoti, na razpolaganje drugemu, katerega le dobra namera omejuje pri škodovanju prvi osebi ali stvarim, ki so mu zaupane. Zaupanje tu ni sestavljeno iz

⁸ Poglavje povzeto po: Christel Lane (1998), Trust within and between organizations. *Trust, Morality and International Business*, George G. Brenkert, 273 - 290

vedenja ali predvidljivosti, ki ga ima ena oseba do druge, pač pa iz voluntarističnega dejanja postavljanja sebe v roke drugega.

Na kratko lahko rečemo, da se voluntaristični ogled osredotoča na dejanja, ki se dogajajo v zaupanju, vedenjski pogled gleda na nagnjenja ali obnašanja na določene načine, predvidljivost pa se koncentrira na predvidevanja, ki jih ima nekdo o obnašanju tistih, ki jim zaupa.

Za pojasnitev funkcije zaupanja v internacionalnem poslovanju je najbolj primeren vedenjski pogled, predvidljivi in voluntaristični lahko zavržemo zaradi sledečih razlogov:

Predvidljivi pogled:

- organizacija ali oseba so lahko zmožni predvideti obnašanje drugega podjetja in izvršijo različna dejanja menjave, vendar ne zaupajo temu podjetju,
- vprašanje zaupanja se večkrat pojavlja v kontekstih, ko ne moremo natančno ali definitivno predvideti obnašanja drugih, kot pa v tistih, ko lahko:
recimo, da lahko en agent grobo predvidi obnašanje drugega agenta. To lahko služi kot en razlog med drugimi, da prvi zaupa drugemu. Ampak tako je predvidljivost razlog za zaupanje, bolj kot pa zaupanje samo. Predvidljivost in zaupanje sta dve različni stvari. To ne pomeni, da predvidljivost ni pomembna pri determiniranju ali kaj zaupamo. Pomeni, da predvidljivosti ne moremo enačiti, oziroma ni zadostna za zaupanje v poslovnih odnosih;
- predvidljivost včasih tudi ni potrebna. Obstajajo lahko situacije, v katerih ena oseba ne more predvideti natančno obnašanje druge osebe, vendar ji vseeno verjame iz drugih razlogov;

Voluntaristični pogled:

- zaupanje ni samo prepustitev nekomu drugemu nekaj kar nam nekaj pomeni, ker se lahko prepuščena zadeva še vedno kontrolira in nadzoruje v vsakem pogledu. Prav tako je zaupanje več kot samo prostovoljno izpostavljanje sebe nekomu drugemu zaradi višjih ciljev, ker se to lahko zgodi tudi zaradi občutka zavezanosti, strahu ali česa drugega in hkrati biti v skrbeh o rezultatih;
- voluntaristični pogled je bolj oblikovan tako, da zajame naravo odnosov zaupanja med osebami, npr. med dojenčki, otroki, starši.

Za pojasnitev vloge zaupanja z vedenjskim pogledom, pa je potrebno le-tega bolj specificirati.

9.1. Zaupanje in moralnost

Obstaja več pomembnih karakteristik te oblike zaupanja, ki vplivajo na to kakšno vlogo ima lahko v internacionalnem poslu.

- Zaupanje ni princip in tudi ne moralni princip, pač pa vedenje ali nagnjenje, da se obnaša ali reagira na določene načine, namreč, da se sprejme določena tveganja, škode ali poškodbe od drugega agenta na osnovi prepričanja, da drugi ne namerava škodovati, čeprav bi lahko.
- Zaupanje vsebuje skupnost vrednot ali ciljev v okviru katerih je zgrajen odnos zaupanja. Ta skupnost ni nujno celotna ali obsežna. Tudi ljudje z zelo različnimi vrednotami si lahko zaupajo. Vendar morajo vseeno obstajati nekateri skupni cilji in vrednote v luči katerih je odnos zgrajen in vzdrževan. Takšne vrednote lahko vsebujejo stanovitnost, dobronamernost, določene oblike strokovnosti kot tudi upoštevanje podobnih aktivnosti in oblik uspeha. Na kratko so lahko tako moralne kot tudi nemoralne vrednote in cilji del te skupnosti. Vloga teh skupnih vrednot in ciljev je razvoj odnosa zaupanja v tej smeri, da dajo nekomu razlog, da verjame, da zaupana stranka ne bo delovala drugače ali škodovala ranljivim interesom, ki so nekomu pomembni.
- Zaupanje lahko vključuje ocenjevanje na vsaj dva načina. Po eni strani lahko nekdo sprejme odločitve o zaupnosti nekoga drugega, kar lahko igra pomembno vlogo pri vstopanju v odnos zaupanja s tistim drugim posameznikom ali organizacijo. Po drugi strani zaupanje vključuje dovoljenje na določeno stopnjo diskrecije zaupani osebi ali agentu.
- Zaupanje je potrebno razlikovati od zaupljivosti. Zaupanje je vedenje ali nagnjenje, da se nekdo izpostavi določenim okoliščinam v situaciji, kjer je ranljiv in izpostavljen škodi, ki lahko pride s strani tistih, od katerih dobronamernosti je odvisen. Kot vedenje ali nagnjenje je zaupanje navadno odprto; ni specifično določeni ali osamljeni situaciji. Tako se navadno nanaša na dolgoročne odnose. Zaupljivost pa je evakuacijska ocena, da je posameznik vreden zaupanja, to je, da lahko neka oseba zaupa temu posamezniku. Kot take, zaupnosti ne moremo enačiti s posameznikom (ali organizacijo), ki naj mu ostali zaupajo. Dejstvo, da je posameznik ali organizacija vreden zaupanja, še ne pomeni, da mu morajo zaupati drugi, ker le-ti mogoče sploh nimajo razloga za vzpostavitev odnosa z njim.

- Nasproten odnos med zaupanjem in moralnostjo prav tako zasluži pozornost. Po eni strani je zaupanje sprejeto kot pomembna vrednota. Del pomembnosti zaupanja leži v tem, da zaupanje vrednotijo posamezniki in kulture po svetu, čeprav so razdeljeni v množstvu drugih vrednot in principov.

9.2. Zaupanje v poslovnem kontekstu

Vlogo zaupanja v poslovanju lahko prikažemo z razlikovanjem treh različnih oblik zaupanja. Razlikujejo se v določenih kontekstih, v katerih funkcionira zaupanje. Tako lahko ločimo: osnovno, varovano in razširjeno zaupanje:

- Temeljno zaupanje je zaupanje agentov, da bodo ostali moralni agenti, s katerimi imajo neosebne, sistematične odnose, delovali na določene standardne načine in ne bodo izkoristili njihove ranljivosti. To je splošna oblika zaupanja, za katero bi se lahko reklo, da je "koeksistivna s samo eksistenco družbenega reda" kot npr. trg in moralnost. Tako razumljeno temeljno zaupanje se razlikuje od "dobronamernega zaupanja", kot ga identificira Sako. "Dobronamerno zaupanje" se vzpostavlja med specifičnimi posamezniki in zahteva, da je oseba zanesljiva in zaupna, z visoko stopnjo diskrecije, da se lahko od nje pričakuje prevzemanje pobude, medtem ko se vzdrži izkoriščanju nepravične prednosti (Sako 1991:449 – 474). Temeljno zaupanje je zaledno zaupanje za to bolj specializirano obliko.
- Varovano zaupanje je potrebno, ko agenti uporabljajo različne eksplicitne pogodbe, da zavarujejo svoje ranljivosti in določijo posledice za škodo povzročeno tem ranljivostim in njihovim interesom. Tu je zaupanje potrebno za vzdrževanje odnosa ob prisotnosti nejasnosti in negotovosti v pogodbah. "Nobena pogodba, tudi če jo sestavijo najboljši odvetniki, ne more upoštevati vseh možnosti. Zaupanje pokriva pričakovanja o tem kaj so ali bodo počeli .. v situacijah, ki niso eksplicitno pokrite v pogodbi (Dasgupta 1988). Varovano zaupanje tako omogoča pogodbe in je kot tako izredno pomembno za posle. V nasprotju s temeljnim zaupanjem, varovano zaupanje obstaja samo med posamezniki in organizacijami, ki vzpostavijo specifične pogodbe in kontrolne prakse ter je tako omejenega trajanja. Prav tako kontrolni mehanizmi in omejen obseg varovanega zaupanja omejujejo fleksibilnost partnerjev in povzročajo različne transakcijske stroške.
- Razširjeno zaupanje vključuje posameznike in organizacije, ki želijo zaupati drug drugemu prek temeljnega in varovanega zaupanja. Razvija se v posebnih odnosih, ki

vključujejo zaupanje do drugih organizacij in posameznikov, ko so pogodbe in kontrolni mehanizmi močno zmanjšani. To je občutek zaupanja, ki nas ga naučijo, ko smo še otroci, naj ne zaupamo neznancem, razen določenim posebnim. Razširjeno zaupanje potrebuje, da organizacija ali posamezniki izpostavijo svoje ranljivosti drug drugemu, ko ni vse jasno in gotovo, da ne bo prišlo do škode organizacije ali posameznika s strani tistih, ki jim zaupajo.

10. ZAUPANJE V MEDORGANIZACIJSKIH ODNOSIH V PODJETJU »Aero Papiroti, vse iz papirja d.o.o.«⁹

Podjetje Papirkonfekcija, ki je predhodnik družbe Aero Papiroti, je bilo ustanovljeno leta 1958, ko so bili postavljeni prvi stroji za izdelavo papirnih vrečk. Leta 1966 se je združilo s Valvazorjevo tiskarno Krško in se iz starega dela mesta Krško preselilo na sedanjo lokacijo novega dela mesta Krško, Videm. Temu je leta 1973 sledila še ena združitev in sicer s Tovarno celuloze in papirja Đuro Salaj.

Iz tiskarske dejavnosti se je proizvodni del vse bolj širil v smer embalažnih papirnih izdelkov (vrečke in kartonska embalaža). Leta 1980 se je iz podjetja izločil obrat kartonske embalaže iz katerega je nastal današnji TESPAC. V tedanji Papirkonfekciji pa so namesto tega vpeljali program spiralne embalaže. V letih 1987-88 je podjetje kupilo novo opremo za tisk (flexo – tiskarski stroj, stroj za izdelavo vrečk) in s tem pridobilo nove proizvodne zmogljivosti in večjo sigurnost na trgu.

Do decembra leta 1990 je bilo podjetje, kot TOZD, v sklopu Tovarne celuloze in papirja, leta 1991 pa je bila izvedena reorganizacija v enovito podjetje Videm in le to je 1.7.1991 ustanovilo samostojno podjetje Papirkonfekcija d.o.o v svoji 100 procentni lasti. Po stečaju družbe Videm leta 1991 je podjetje delovalo z novim imenom "Papiroti, vse iz papirja d.o.o." kot samostojno podjetje v stečajni masi. Leta 1995 je stečajna uprava prodala družbo "Papiroti, vse iz papirja", poslovnemu sistemu Aero, ki je še danes njen 100 odstotni lastnik. Takrat se je družba tudi preimenovala v Aero Papiroti, vse iz papirja d.o.o."

Ob odcepitvi Slovenije od Jugoslavije leta 1991 se je podjetje Papirkonfekcija zaradi izgube trgov znašlo v zelo slabi situaciji, saj je bilo ca 40 odstotkov proizvodnje namenjeno trgov ostalih jugoslovanskih republik, hkrati pa je izgubilo tudi vse zaloge izdelkov na konsignacijskih skladiščih na območju bivše Jugoslavije, kar je bil še dodaten finančni udarec. Podjetje se je zavedalo, da na razpolago nima veliko možnih izbir. Slovenija je zelo majhen trg in podjetje se ne bi moglo obdržati samo s prodajo in trženjem izdelkov na slovenskem trgu, obnova in vzpostavitev novih poslovnih kontaktov z ostalimi bivšimi jugoslovanskimi republikami pa zaradi tedanjih vojnih razmer ni bila možna. Sprememba

⁹ Podatki pridobljeni na podlagi intervjuja z direktorico komerciale v podjetju Aero Papiroti ga. Dragico Klakočar

imena iz Papirkonfekcija v "Papiroti, vse iz papirja d.o.o." je bil prvi korak, naslednji pa je bil celovita prenova in reorganizacija proizvodnje in ponudbe, najbolj pomembna pa je bila odločitev o osvajanju novih evropskih trgov. Zelo pomembno vlogo igra tudi prenos lastništva iz lastnika v stečaj (Videm Krško) na novega lastnika Aero, s čemer je družba Aero Papiroti pridobila možnosti za prepotrebne nove investicije, kar v primeru lastnika v stečaju seveda ni bilo možno. Tedanji proizvodni program je bil sestavljen iz proizvodnje:

- konfekcijskih embalažnih papirnih izdelkov (ovojni papir, vrečke z ravnim in s križnim dnom)
- spiralne kartonske embalaže (kartonskih cevi)
- tiskarskih izdelkov (offset, knjigotisk).

Evropski trgi so za podjetje predstavljali velik izziv. Podjetje "Papiroti, vse iz papirja d.o.o." je bilo leta 1991 brez izkušenj in poslovnih kontaktov in tudi brez večje palete izdelkov, ki bi jim lahko ponudil evropskemu trgu in bi prenesli transportne stroške ter še vedno omogočali podjetju dovolj visoke dobičke za nadaljni razvoj. Izdelki, ki jih je podjetje tedaj tržilo so bili večinoma namenjeni industriji in so prinašali majhne dodane vrednosti. Podjetje je že leta 1988 kupilo stroj za izdelavo nosilnih papirnih vrečk, ki pa ni bil polno v uporabi, ker tedanje domače tržišče še ni bilo pripravljeno na ekološke embalažne proizvode. Ob detajlnejši analizi proizvodov, ki bi bili zanimivi za evropsko tržišče je bilo ugotovljeno, da so le nosilne papirne vrečke izdelek, ki ima dovolj dodane vrednosti, da lahko prenese transportne in druge odvisne stroške do evropskih trgov. Prve poslovne kontakte v zahodni Evropi je podjetje vzpostavilo preko tedanjega lastnika Tovarne celuloza in papirja Krško, ki pa je zaradi tedanjega načina trženja preko svojih trgovskih mrež obdržalo tudi večji del dodane vrednosti. Prve papirne vrečke je podjetje prodalo na italjanskem, avstrijskem in nemškem trgu. Kasneje je podjetje pridobilo dovolj izkušenj, da je začelo samo iskati nove poslovne kontakte in se širilo na irsko, angleško, nizozemsko, dansko, francosko, švicarsko in v zadnjem času tudi madžarsko tržišče. Leta 1991 je podjetje ustvarilo ca 2 milijona EUR prometa in je imelo en stroj za izdelavo nosilnih vrečk, ter je vse svoje izdelke prodajalo ali doma ali na trge bivše Jugoslavije. Do danes je podjetje razširilo proizvodne zmogljivost z nakupom dveh dodatnih strojev za izdelavo papirnih vrečk, enega leta 1995 in najnovejšega leta 2001 in ustvarja ca 7,5 milijonov EUR prometa ter izvozi 80 odstotkov svoje proizvodnje na evropske trge.

Po prvih evropskih kontaktih pridobljenih preko posrednikov, ki so zase obdržali tudi velik del dobička se je podjetje odločilo, da bo samo iskalo nove kupce. Internet je bil takrat še v povojih zato so bili vir informacij strokovne publikacije, brošure, telefonski imeniki in sejmi.

Glede na specifičnost proizvodov, ki jih proizvaja družba Aero "Papiroti, vse iz papirja d.o.o.", je podjetje razvilo svojo tržno strategijo iskanja ciljnih kupcev, ki se je izkazala za učinkovito. Prvi kontakti z novimi možnimi kupci so ponavadi pisni (pismo, e-mail) in v njih se potencialnemu kupcu na kratko predstavi podjetje, preko splošnih kontaktnih materialov. Odzivov je navadno malo nekje od 3 – 5 odstotkov, so pa zelo pomembni, saj se iz njih da razbrati kakšno podjetje je bilo kontaktirano in na osnovi teh vtisov sledi odločitev ali še nadaljevati v smeri možnega sodelovanja ali ne. Tako pridobljeni podatki so pomembni zato, ker slika, ki jo o podjetju dobiš iz prvih virov ni vedno realna, saj se za bogatimi internetnimi stranmi, dobrimi reklamami in drugim oglaševanjem, skriva vse kaj drugega.

Pisnemu kontaktu in odzivu sledi telefonski kontakt, ki je spet namenjen še temeljitejšemu ocenjevanju in zbiranju informacij o možnem kupcu. Ko so vsi ti izbirni postopki končani in so zbrane informacije pozitivne sledi obisk za katerega se, če je le možno dogovori na sedežu ciljnega kupca. Na prvem osebni sestanku se ciljnemu kupcu še enkrat predstavi podjetje in poskuša nevsiljivo pridobiti čimveč podatkov o njegovem (število zaposlenih, ali ima skladišča in lastno proizvodnjo ali je samo grosist, ...). Osebna prezentacija je zelo pomembna, saj so osebni stiki, kljub današnji globalizaciji in informatizaciji vseh področjih življenja še vedno odločilni dejavnik. Vse te stopnje pridobivanja novega kupca so namenjene enemu cilju in sicer zbiranju čimveč informacij o novem kupcu in ustarjanju mnenja o tem ali in do katere mere je vreden zaupanja. Kot že prej omenjeno so lahko prvi vtisi zelo varljivi in je potrebno zbrati čimveč informacij, za pravilne in kakovostne odločitve. Prvi vtisi pa se poleg preko različnih oglaševanj, predstavitev in tudi videza podjetja pridobijo tudi od ljudi, ki te organizacije predstavljajo v organizacijskem okolju. Izbira teh ljudi ni preprosta, saj niso vsi ljudje primerni za takšno vlogo. Na prvem sestanku je potrebno potencialnega kupca motivirati za pričetek sodelovanja. Nekatera srečanja se hitro realizirajo in sodelovnje steče, včasih pa se je za pridobitev novega kupca potrebno truditi tudi več let. To zahteva veliko spretnosti in znanja vendar za takega kupca veš, da ga ne boš kar tako izgubil in s takimi kupci lahko gradiš odnos, ki temelji na zaupanju.

Prva sodelovanja z novim kupcem se začnejo preko njegovih povpraševanj o cenah izdelkov. Ceniki so ena izmed informacij, ki se kupcu dajo, ko je z njim že vzpostavljen trajnejši odnos sodelovanja in se kupcu zaupa, da bo z informacijami zaupne narave primerno ravnal. Ob sprejemu prvih naročil se kupca tudi zavaruje pred komercialnimi tveganji pri SID (Slovenska izvozna družba), ki je tudi pomemben vir informacij, saj preveri kupčevo finančno

stanje. Prva naročila so navadno manjša in so namenjena testiranju kvalitete, dobavnih rokov, servisiranja, ... Narava dela v podjetju Aero Papiroti, "vse iz papirja d.o.o." in odnosov s kupci temelji na servisiranju kupca, kar pomeni, da je potrebno kupca tekoče obveščati o stanju njegovih naročil, o eventuelnih spremembah proizvodnje in posledično o zamudah dobave, ter seveda sprotno potrjevanji njegova naročila. Zelo pomembno je tudi, da se kupca tekoče obvešča o novitetah, ki jih podjetje razvije in eventuelnih novih standardih. Bistveno je, da se s kupcem vzpostavi korekten odnos in da se absolutno spoštuje medsebojne dogovore in na takšen način gradi zaupanje med poslovnima partnerjema. Tako poslovno sodelovanje počasi preraste v partnerstvo, kar za podjetje predstavlja neprecenljiv kapital, saj je to ena najvišjih možnih oblik sodelovanja. S tem se potrjuje trditev Mari Sako (Sako 1991), da lahko zaupanje razdelimo v tri oblike: pogodbeno (»contractual trust«), kompetečno (»competence trust«) in dobronamerno (»goodwill trust«) zaupanje. Prvo se navezuje na spoštovanje pogodbenih obveznosti in držanju obljub. Kompetečno zaupanje zahteva skupno razumevanje profesionalnega obnašanja, ter tehničnih in managerskih standardov. Dobronamerno zaupanje lahko obstaja samo v primeru konsenza o pravičnosti.

Aero Papiroti ima nekaj kupcev s katerimi sodeluje že vrsto let in s katerimi je razvil ne samo odlične partnerske odnose, pač pa so se med predstavniki podjetij preko katerih podjetja sodelujejo, razvili na nek način že prijateljski odnosi. Ko podjetja vzpostavijo takšno raven sodelovanja in zaupanja, lahko začnejo sodelovati tudi na drugih področjih. Tako Aero Papiroti z nekaterimi kupci, ki jim zaupa, razvija nove izdelke. V takšnih primerih lahko podjetje prilagaja nove izdelke svojim odgovarjajočim standardom in izdelek proda z višjo dodano vrednostjo. S takšnim načinom sodelovanja se tveganje razdeli med podjetji in možnosti, da bi zgrešena investicija pokopala podjetje so manjše.

Podjetje Aero Papiroti je zaradi svoje izrazite izvozne usmeritve dober primer razvijanja poslovnih odnosov, ki iz začetnega sodelovanja, ki je sestavljeno samo in nakupa in prodaje prerašča v nove oblike sodelovanja, ki brez razvoja zaupanja ne bi bila mogoča. Mogoče je omenjanje izvozne usmeritve odvečno, vendar se mi zdi, da je iskanje in sodelovanje na domačem trgu mnogo lažje in enostavnejše. Jezikovne ovire v današnjem času mogoče niso več tako velike, vendar je še mnogo drugih ovir, kot so drugačna kultura in navade, oddaljenost in težje vzdrževanje osebnih odnosov in še bi lahko našteval. Aero Papiroti je iz podjetja, ki je bilo pred dobrim desetletjem pred robom propada in praktično brez stikov na evropskih trgih preraslo v podjetje, ki 80 odstotkov svojih izdelkov proda na

tujih trgov in ki je v svoji panogi na vseh evropskih trgih znano med drugim tudi kot podjetje, ki se mu lahko zaupa, kar je današnjih časih kapital, ki ga je težko pridobiti.

V podjetju Aero Papiroti sem se zaposlil leta 2003, septembra. Ker sem komercialist za tuje trge (Irsko, Anglijo in Nizozemsko), sem stalnem kontaktu s kupci iz teh trgov. V tem času odkar sodelujem z njimi moram priznati, da sem med njimi oziroma njihovim načinom poslovanja opazil kar precejšnje razlike. Irski in angleški kupci tako na trenutke delujejo precej zmedeno, njihova naročila so pomankljiva z napačnimi podatki in cenami in se zanašajo na to, da jih boš ti popravil oziroma ti zaupajo, da boš popravil potrebne podatke. Prednost tega je, da so zaradi tega na nek način tudi odnosi poslovanja zelo sproščeni veliko stvari se lahko rešuje neuradno in dosti dajo tudi na ustno obljubo. Slaba stran tega pa je, da moraš biti pri njih nenehno pozoren in zelo natančno spremljati sodelovanje z njimi. Za razliko od njih, so naročila nizozemskih kupcev zelo detajlna in natančna. Poslovanje z njimi poteka po natančno določenih tirnicah in vedno natančno veš kakšni so trenutni pogoji sodelovanja. Lahko bi rekel, da so angleški in irski kupci nekako že po naravi zelo zaupljivi in če je začetno sodelovanje uspešno lahko hitro pridobiš njihovo zaupanje. Izgradnja zaupanja z nizozemskimi kupci pa je dolgotrajen in zahteven proces.

Zelo pomemben dejavnik vzpostavljanja zaupanja so osebni stiki. Do sedaj sem obiskal samo nekaj angleških kupcev, vendar moram reči, da se odnos, ko se s človekom »z druge strani žice« srečaš osebno korenito spremeni. Postane nekako bolj oseben in tudi bolj sproščen. Tudi politika poslovanja Aera Papiroti je usmerjena v to smer, da se komercialisti s pomembnejšimi kupci srečujemo vsaj dvakrat na leto in tako ohranjamo z njimi pristne odnose.

Zaupanje se gradi med podjetji, vendar so ključni »zidarji« tega odnosa ljudje, ki ta podjetja med seboj predstavljajo. Tako se morajo dobri odnosi in zaupanje najprej razviti med ljudmi in se šele na to prenesejo na organizacije.

11. ZAKLJUČEK

Ob pričetku pisanja te diplomske naloge se nisem niti zavedal, kako obširna tema je zaupanje in in kako bistven del našega življenja je. Zaupanje je prisotno v vseh aspektih našega življenja, tako v privatnem kot službenem in ne en ne drug ne moreta brez zaupanja optimalno delovati. Zaupanje je del človekovega življenja vse od njegovega rojstva, ko kot otrok zaupa staršem, da ga bodo nahranili, varovali, imeli radi itn. Že tu je pomembno, da starši to zaupanje ne izneverijo, saj je zelo težko izgubljeno zaupanje zopet pridobiti, saj se slabe izkušnje zelo težko pozabijo.

V vsakodnevnem življenju se kar nekajkrat na dan odločamo ali zaupati ali ne in se tega niti ne zavedamo. Ko gremo na primer v trgovino in se odločimo za izdelek določenega proizvajalca in ne za izdelek drugega proizvajalca, smo v bistvu pokazali, da zaupamu temu proizvajalcu napram drugemu. Naš vsakdanjik je sestavljen iz niza takšnih majhnih odločitev o zaupanju, ki se jih niti ne zavedamo, ker so tako vsakdanje. Vprašanje pa je kaj bi se zgodilo, če zaupanja ne bi bilo, kakšno bi bilo videti naše življenje oziroma, če bi bilo sploh mogoče.

Na istih principih, kot zaupanje v medosebnih odnosi temelji tudi zaupanje med organizacijami. Vedno obstaja na eni strani nekdo, ki polaga zaupanje, ki tvega in stavi na nekoga drugega, od katerega pričakuje, da bo svojo obvezo korektno izpolnil. Tudi, ko govorimo o medorganizacijskem zaupanju, gre v osnovi za zaupanje med ljudmi, ki organizacijo predstavljajo organizacijskem okolju. Pomembno je, da ti ljudje znajo vzpostavljati kontakte, jih razvijati in nadgrajevati v zaupanje. Dejavnikov, ki vplivajo na razvoj zaupanja je veliko, sloves, videz, učinkovitost, itn. Zato je tudi veliko možnosti, da do zaupanja ne bo prišlo. Izpolnjenih mora biti veliko predpogojev, da se zaupanje začne razvijati. Ravno zato je zaupanje tako dragocen kapital, ki se ga težko prodobi in zelo hitro izgubi in kar je najbolj pomembno, ko ga enkrat izgubimo je zelo veliko vprašanje ali ga sploh lahko pridobimo nazaj. Sodelovanje med organizacijami sicer lahko obstaja tudi brez zaupanja, vendar je to sodelovanje zelo okrnjeno in šele zaupanje lahko vzpostavi nove oblike sodelovanja.

Če hočejo podjetja dandanes preživeti na trgu morajo uporabiti vse možnosti, ki jih imajo na razpolago, za utrditev in izboljšanje svojega stanja na globalnem trgu. Ena izmed možnosti je tudi zaupanje, ki s svojo prisotnostjo v medsebojnih odnosih znižuje stroške in

omogoča nove naprednejše oblike sodelovanja. Po mojem mnenju podjetje, ki zanemarja to opcijo nima velikih možnosti za obstanek na trgu.

12. LITERATURA

- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York: Basic Books
- Barbalet, J. M. (1996), " Social emotions: confidence, trust and loyalty", v: *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 16, No. 9/1
- Benn, S. I. And Peters, R. S. (1977), *Social Principles and the Democratic State*, London: Allen & Unwin
- Barney, J.B. and Hansen, M.H. (1994), "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*
- Bleeke, J. and Ernst, D. (1993), *Collaborating to Compete*, New York: Wiley
- Chong, D. (1992), "Reputation and cooperative behavior", v *Social Science Information*, Vol. 31, No. 4
- Coleman, J.C. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Mass: Harvard University Press
- Clegg, S. R. and Hardy, C. (1996), "Conclusions: Representations" v S. R. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord (eds) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage
- Durkheim, E. 1964 (1893), *The division of Labor in Society*, New York: Free Press
- Dasgupta, P. (1988), *Trust as a Commodity* in Gambetta (ed.), *Trust*, Oxford: Blackwell
- Earle, T. In Cvetkovich, G.T., (1995), *Social Trust: Toward a Cosmopolitan Society*, New York: Praeger
- Fukuyama, F. (1995), *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton
- Gabbaro, J.J. (1978), *The Devolpment of Trust, Influence and Expectations*, in A.G. Athos (ed.), *Interpersonal Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Gambetta, D. (1988), *Trust: Making and Breaking the Cooperative Relations*, Oxford: Basil Blackwell
- Giddens, A. (1990) *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society*, Cambridge: Polity Press
- Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*
- Lewis, J. D. and Weigert, A. (1985), "Social Atomism, Holism and Trust", *Sociological Quarterly*, 26/4: 455-71

- Lewicki, R.J. and Bunker, B.B. (1996), Developing and Maintaining Trust in Work Relations, in Kramer and Tyler (eds.), *Trust in Organizations*
- Luhmann, N.(1979), *Trust and Power*, New York: John Wiley
- Luhmann, N. (1988), "Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives, " v: Gambetta, D. 1988, *Trust: Making and Breaking the Cooperative Relations*, Oxford: Basil Blackwell
- Lane, Christel (1998), *Trust within and between organizations: Introduction: Theories and Issues in the study of Trust*, Oxford University Press
- Loose, A. and Sydow, J. (1994), "Vertrauen und Okonomie in Netzwerkbeziehungen", in J.Sydow and a. Windeler (eds), *Management interorganisationaler Beziehungen*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Michalos, A.C. (1990), The Impact of Trust on Business, International Security and Quality of Life, *Journal of Business Ethics*
- Parsons, T. (1951), *The Social System*, London: Routledge & Kegan Paul
- Parsons, T. (1969), *Politics and Social Structure*, New York: Free Press
- Rus, A. (2004), "Trust and Performance", Klein Woolthuis, Johnson (eds.) "Trust Under Pressure", London: John Benjamin
- Sabel, C.f. (1993), *Stuited Trust: Building New Forms of cooperation in a Volatile Economy*, *Human Relations*
- Sako, M. (1991) *The Role of Trust in Japanese Buyer – Supplier Relationships*, *Ricerche Economiche*
- Stivers, R. (1994), *The Culture of Cynicism*, Oxford: Basil Blackwell
- Simmel, G. (1950), *The Sociology of Georg Simmel*, ed. K.H. Wolff, New York: Free Press
- Sztompka, Piotr (1999), *Trust: A sociological Theory*, Cambridge University Press
- Thomas, L. (1989), *Living Morally*, Philadelphia: Temple University Press
- Young, L.S. and Wilkinson, I.F. (1989), "Characteristics of Good and Poor Interfirm Relations", *European Journal of Marketing*
- Zucker, L. G. (1986), "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, *Research in Organizational Behavior*