

Justyna STECKO¹

ZARZĄDZANIE ZAUFANIEM – AKSJOLOGICZNY ASPEKT PROBLEMU

Celem artykułu jest próba analizy aksjologicznej płaszczyzny kategorii zaufania. Rozważania skoncentrowano na problematyce związanej z pojęciem zaufania, wskazując na wieloaspektowość zagadnienia oraz trudności związane z jego definiowaniem. W artykule przedstawiono wybrane definicje zaufania z uwzględnieniem aksjologicznego aspektu problemu.

1. WPROWADZENIE

„Jest jedna taka rzecz, która jest wspólna dla wszystkich ludzi, relacji, zespołów, rodzin, organizacji, narodów i cywilizacji na całym świecie i która – gdyby jej zabrakło – zdołałaby obalić najsilniejszy rząd, najlepiej prosperujący biznes, najbardziej kwitnącą gospodarkę, najbardziej wpływowe przywództwo, najmocniejszą przyjaźń, złamać najtwardszy charakter i zniszczyć największą miłość [...], jednak w naszych czasach jest najmniej zrozumianą, najbardziej zaniedbywaną i najmniej docenianą możliwością”².

Czym jest owa „rzecz”, o której powszechności, a zarazem ogromnej sile mówią Stephen M. R. Covey i Rebecca R. Merrill? To zaufanie. Choć często używamy tego pojęcia, a większość z nas próbuje nawet je definiować, niewielu jednak ma świadomość jego siły. Zaufanie wpływa na relacje tworzące się praktycznie na każdej płaszczyźnie naszego życia, na decyzje, które podejmujemy każdego dnia. Bywa różnie oceniane. Niektórzy wprost nazywają je towarem niezwykle tłukliwym³. Raz utracone nigdy nie wróci, raz nadwyżę zawsze takim pozostanie, ponieważ jest niezwykle delikatne. Kruchość zaufania wskazuje na krótki horyzont czasowy i – wydaje się – nieodwracalne zmiany. Według innych zaufanie to nie „delikatna, ulotna właściwość, którą się posiada lub nie; jest raczej pragmatycznym, namacalnym i narażonym na utratę majątkiem, który się buduje – a stworzyć go można szybciej niż nam się wydaje”⁴. Na tym etapie rozważań każdy z tych opisów może być prawdziwy. Czy jednak owe – raczej wykluczające się – propozycje podejścia do problemu pozostaną do końca „równo prawdziwe”?

Do niedawna o zaufaniu mówiło się najczęściej w odniesieniu do kategorii religijnych. W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat owo pojęcie zyskało nowy wymiar, można się z nim spotkać już nie tylko w tekstach, dotyczących sacrum i transcendencji, lecz także w siatce pojęciowej takich nauk, jak socjologia czy ekonomia. Staje się również coraz bardziej popularne w literaturze podejmującej problematykę zarządzania. Jednak wielu autorów prowadzących dyskusję na temat siły zaufania w ekonomii czy w naukach o zarządzaniu popełnia pewien błąd metodologiczny. Traktuje zaufanie jako *eksplanans* (czynnik wyja-

¹ Dr Justyna Stecko, Zakład Nauk Humanistycznych, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² S.M.R. Covey, R.R. Merrill, *Szybkość zaufania*, tłum. J. Moderski, Poznań 2009, s. 17.

³ E. Winnicka, *Towar tłukliwy. Rozmowa z prof. Piotrem Sztompką*, „Polityka” 32/33 (2007), s. 32-34.

⁴ S.M.R. Covey, R.R. Merrill, *op. cit.*, s. 17.

śniający opisywane zjawisko), nie zaś jako *eksplanandum* (zjawisko bądź czynnik podlegające wyjaśnieniu)⁵. Innymi słowy, powinniśmy podjąć próbę wyjaśnienia, jaki jest stan rzeczy, nie zaś tylko rozważać, dlaczego tak się dzieje⁶, oraz zwrócić uwagę na wyraźne rozróżnienie tych zbiorów.

Zanim jednak podejmiemy trud zdefiniowania tego pojęcia, zastanówmy się, czemu służy zaufanie oraz czy rzeczywiście jest to tak ogromna siła, jak twierdzi bardzo wielu współczesnych teoretyków.

2. DLACZEGO POTRZEBUJEMY ZAUFANIA?

Pośród coraz bogatszej literatury dotyczącej problematyki zaufania odnajdujemy wiele różnych odpowiedzi na temat sensu istnienia zaufania. Niektóre z nich są wyraźne *explicit*e, jak u Reinharda K. Sprengera⁷, teksty innych autorów zawierają odpowiedzi *implicit*e. Zdaniem Sprengera potrzebę istnienia zaufania determinuje bardzo wiele powodów. Jednym z nich jest permanentny deficyt zaufania na każdej płaszczyźnie życia. Wydaje się, że najbardziej uwidacznia się w życiu politycznym i społecznym, z nieco lepszymi wynikami mamy do czynienia w organizacjach, najlepiej – jak pokazują badania – jest w życiu prywatnym⁸. Najbardziej ufamy najbliższym, choć nierzadko również w tym przypadku sądzimy, iż podstawą zaufania jest kontrola. Ta sentencja była wielokrotnie powtarzana przez Lenina, a później przez wielu przywódców, m.in. Ronalda Reagana. Deficyt zaufania możemy niestety zauważyć praktycznie wszędzie. Nie są to wizje kasandryczne – nie chodzi o to, że zaufania nie mamy w ogóle, ale oczekujemy, iż będzie go więcej, przede wszystkim dlatego, że ułatwia szybkie podejmowanie decyzji i w konsekwencji sprawne działanie, tak istotne w każdej dziedzinie życia.

Zagadnienie jest tak pojemne, że gdy mówimy o zaufaniu, warto podzielić rozważania przynajmniej na trzy części. Pierwsza – na płaszczyźnie ogólnej – dotyczy życia społecznego, druga – niezwykle ważna dla tego opracowania – wiąże się z zaufaniem w organizacjach, ostatnia, ale wcale nie najmniej ważna, odnosi się do zaufania w sferze życia każdego z nas – jest to ujęcie jednostkowe. Wszystkie rozważania podsumowano w tabeli 1.

Zaufanie w życiu społecznym umożliwia przewidywanie. Putnam nazwał je wprost kapitałem społecznym. Jego zdaniem kontrolowanie podczas zawierania formalnych kontraktów często jest niemożliwe i zawsze kosztowne. Zaufanie ma ogromny wpływ na współpracę w obrębie społeczności, współpraca zaś powiększa zaufanie. Jest ono niezwykle ważne, ponieważ – jak mówi profesor Sztompka – „żyjemy w świecie, w którym nie jesteśmy sami i nigdy nie będziemy. W realizowaniu naszych potrzeb życiowych, przyjemności obcowania z innymi, w przyjaźni, miłości, współpracy jesteśmy zależni od innych [...]”⁹. Będąc „skazanym” na życie wśród ludzi i z ludźmi, dzięki zaufaniu możemy sprawić, iż stanie się ono nie tylko prostsze, lecz także będzie dawało więcej radości. Sztompka zwraca również uwagę na korelację zaufania z wartościami postmaterialistycz-

⁵ Na ten problem zwrócił uwagę R.K. Sprenger [w:] *Zaufanie #1*, tłum. M. Dutkiewicz, Warszawa 2011, s. 9.

⁶ Model nomologiczno-dedukcyjny zaproponowany przez Carla Hempla i Paula Oppenheima jest uogólnieniem teorii przedstawionych przez filozofów z kręgu Koła Wiedeńskiego, jak również Karla Poppera.

⁷ Por. R.K. Sprenger, *op. cit.*; omówienie kolejnych elementów na stronach 17-62.

⁸ Por. Badanie *Aktualne problemy i wydarzenia* (236) zrealizowane w dniach 7-13 stycznia 2010 na liczącej 1052 osoby reprezentatywnej próbie losowej dorosłych mieszkańców Polski, przez CBOS. http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K_029_10.PDF (15 I 2011).

⁹ E. Winnicka, *op. cit.*, s. 33.

nymi. Powołując się na badania Ingleharta, zauważa on, że jakość życia i subiektywne odczucie pomyślności zależy od występowania zaufania¹⁰.

Warto również dostrzec, że bardzo wiele zawodów w ogromnej mierze opiera się na zaufaniu. W badaniach dotyczących zawodów zaufania publicznego najczęściej wymieniani są: lekarze, sędziowie, policjanci, nauczyciele. Zdaniem badanych, ich wykonywanie powinno wiązać się z nienaganną postawą moralną, przestrzeganiem kodeksu etyki zawodowej oraz przestrzeganiem tajemnicy zawodowej. Respondenci wierzą, że przedstawiciele tych zawodów nie tylko zachowują się moralnie, lecz także posiadają wysokie kwalifikacje zawodowe (np. egzamin weryfikujący umiejętności)¹¹. Zaufanie wydaje się również niezbędne wówczas, gdy nasze informacje są niekompletne. W takiej sytuacji sceptycyzm może sparaliżować nasze dalsze działania.

Niezwykle ważną kwestią jest kultura polityczna, która wydaje się niekompletna, jeżeli zostanie pozbawiona zaufania. W czasach nam współczesnych zaufanie to również wstępny warunek korzystania z nowych technologii, składnik kompetencji cywilizacyjnych¹².

Czy zaufanie w odniesieniu do organizacji ma mniejsze znaczenie? Okazuje się, że nie. Niezależnie od tego, czy będziemy mówić o organizacjach gospodarczych, administracyjnych, wojskowych, publicznych, politycznych, *non profit* czy religijnych, zaufanie stanowi ich bardzo ważny element. Umożliwia istnienie elastycznych ram organizacji oraz dokonywanie jej przeobrażeń. Wspiera motywację wewnętrzną pracowników, ma także wpływ na kreatywność i innowacyjność. W organizacjach nie do przecenienia jest dobre zarządzanie, które zdecydowanie staje się sprawniejsze i skuteczniejsze, gdy towarzyszy mu zaufanie. Wielu znawców problematyki twierdzi, że zaufanie może być najlepszym punktem wyjścia implementacji wielorakich metod zarządzania. Można nawet powiedzieć, że zarządzanie zaufaniem jest centralne w stosunku do innych koncepcji zarządzania¹³.

W tym miejscu pojawia się bardzo ważny problem – transferu wiedzy. W społeczeństwie XXI wieku, które w ogromnej części funkcjonuje w oparciu o wiedzę, zaufanie może sprawić, że ludzie chętniej będą się nią dzielić, może mieć również wpływ na jej odbiór oraz zredukować strach przed ryzykiem oszustwa. Dodatkowo warto zwrócić uwagę na badania Empsona wskazujące iż strach przed utratą własnej niepowtarzalnej wartości jest główną barierą dzielenia się wiedzą¹⁴. Wszystko to sprawia, że zaufanie możemy traktować jak niematerialne aktywa organizacji generujące wymierne wartości.

¹⁰ Por. P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków 2007, s. 50-51.

¹¹ Por. badania wykonane przez Pentor Research International, przeprowadzone w 2008 roku metodą bezpośrednich wywiadów (*face to face*) wspomaganym komputerowo (CAPI – Computer-Assisted Personal Interviewing) na reprezentatywnej próbie ludności Polski w wieku 15 lat i powyżej, na grupie 1070 osób. Wyniki dostępne na stronie:
http://www.piib.org.pl/pliki/rozne/zawody_zaufania_publicznego_w_swiadomosci_polakow_120308.pdf (4 VIII 2011).

¹² E. Winnicka, *op. cit.*, s. 51.

¹³ Por. I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, „e-mentor” 2009, nr 5,
<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/32/id/696> (26 VII 2011).

¹⁴ Por. L. Empson, *Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Sharing in Mergers between Professional Service Firms*, „Human Relations” nr 54 (2001).

Ostatnia z wymienionych płaszczyzn, dotyczy zaufania w życiu jednostki. O tym, jak ważne jest ono w codziennym życiu każdego z nas nie trzeba przekonywać prawie niktogo, jednak odpowiedź na pytanie, dlaczego tak się dzieje, wymaga już kilku słów komentarza. Oprócz wymienionych wcześniej elementów należy dodać aspekt zwany przez psychologów minimalizowaniem wysiłku umysłowego. Nie tylko mogą istnieć ograniczenia „formalne” w możliwości poznania pewnych zjawisk, lecz także my sami jesteśmy ograniczeni możliwościami poznawczymi. W życiu stosujemy wiele strategii upraszczających, które pozwalają na sprawne działanie w świecie pełnym istot podobnych do nas. Są to różnego rodzaju „drogi na skróty”, takie jak heurystyka reprezentatywności, dostępności czy strategię potwierdzania oczekiwań¹⁵. Wydaje się, że zaufanie może stanowić ważny element „ekonomii umysłowej”, element oszczędności w procesach poznawczych – nie tylko pomaga zaoszczędzić czas, lecz także eksploatację naszych zasobów.

Równie ważne – o ile nie najważniejsze – jest poczucie bezpieczeństwa, jakie może dawać zaufanie. Wielu sceptyków wyrazi zapewne przekonanie, że zaufanie to zbyt ryzykowna rzecz, bądź nazwie je jedynie ułudą bezpieczeństwa czy wręcz naiwnością. Czy jednak bardziej ryzykowny nie jest brak zaufania? Już Leonardo da Vinci mówił, że doświadczenie dowiodło, iż kto nigdy nie ufa, będzie oszukany.

Tabela 1. Aspekty zaufania

ASPEKTY	DLACZEGO ZAUFANIE? DLATEGO ŻE:
ASPEKT SPOŁECZNY	<ul style="list-style-type: none"> • cierpimy na jego deficyt; • ułatwia szybkie działanie; • umożliwia przewidywanie w życiu społecznym; • jest podstawowym składnikiem kapitału społecznego; • jest fundamentem budowania głębszych relacji międzyludzkich; • w świecie, w którym żyjemy nie jesteśmy i nigdy nie będziemy sami; • jest niezbędne, gdy nie mamy kompletnych informacji; • wykonywanie wielu zawodów nie byłoby możliwe bez zaufania; • jest warunkiem korzystania z nowych technologii; • jest składnikiem kompetencji cywilizacyjnych; • jest ważnym wymiarem kultury politycznej; • jest istotnym aspektem społeczeństwa obywatelskiego; • ma związek z wartościami postmaterialistycznymi;
ASPEKT ORGANIZACJI	<ul style="list-style-type: none"> • cierpimy na jego deficyt; • ułatwia szybkie działanie; • umożliwia istnienie elastycznych organizacji;

¹⁵ Por. D.T. Kenrick, S.L. Neuberg, R.B. Cialdini, *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, Gdańsk 2006, s. 129-132.

	<ul style="list-style-type: none"> • umożliwia dokonywanie reorganizacji; • daje przewagę nad innymi; • stanowi aktywa niematerialne generujące wartość; • umożliwia transfer wiedzy i przedsiębiorczość; • wiąże pracowników i wspiera motywację wewnętrzną; • umożliwia kreatywność i innowacyjność; • pozwala redukować koszty; • umożliwia skuteczne zarządzanie; • może być najlepszym punktem wyjścia implementacji wielorakich metod zarządzania;
ASPEKT JEDNOSTKOWY	<ul style="list-style-type: none"> • cierpimy na jego deficyt; • ułatwia szybkie działanie; • jest niezbędne, gdy informacje nie są pełne; • mamy ograniczone możliwości poznawcze; • jest fundamentem budowania głębszych relacji międzyludzkich; • daje nam poczucie bezpieczeństwa.

Zródło: Opracowanie własne.

Pojawia się pytanie, kiedy po raz pierwszy zwrócono uwagę na problematykę zaufania oraz czy uda nam się ująć tak pojemne zagadnienie w spójne definicje.

3. KATEGORIA ZAUFANIA

Prekursorów tego pojęcia możemy poszukiwać już w starożytności. Jednym z pierwszych myślicieli zwracających uwagę na istotną rolę zaufania do władcy był Platon. Arystoteles umieścił je na liście czynników sprzyjających zachowaniom etycznym¹⁶. W średniowieczu skupiono się raczej na zaufaniu do transcendencji i dopiero w czasach nowożytnych na nowo zwrócono uwagę na ważność problematyki zaufania, w szczególności zajął się nią Hobbes, Locke i Hume¹⁷. Zdaniem Hobbesa umowa społeczna nie tylko jest wynikiem strachu przed konsekwencjami stanu naturalnego, gdzie *homo homini lupus est*, ale także zaufania do władzy¹⁸. Również Locke i Hume widzieli w zaufaniu warunek trwałości życia społeczno-politycznego¹⁹.

W czasach współczesnych problematyka zaufania na nowo zagościła w literaturze naukowej. Jedne z pierwszych definicji pojawiły się w latach 60. XX wieku. Były to opracowania takich teoretyków jak Rotter czy Griffin²⁰. Zaufanie stało się elementem rozwa-

¹⁶ Por. Arystoteles, *Etyka eudemejska*, Warszawa 1977, s. 61.

¹⁷ O różnych aspektach zaufania, które mają znaczenie dla współczesnego liberalizmu pisze m.in. Ch. H. Anderson [w:] *Hobbes, Locke, and Hume on Trust & The Education of the Passions*, „The New England Journal of Political Science” 2003, vol., s. 52-80.

¹⁸ Por.: T. Hobbes, *Elementy filozofii*, t. II, Warszawa 1956, s. 229, 241; idem, *Lewiatan, czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, Warszawa 1954, s. 133.

¹⁹ Szerzej J. Stecko, *Kategoria zaufania jako element społecznego życia etycznego* [w:] *Studia filozoficzno-antropologiczne*, Kyiv – Dnipropetrovsk 2011, s. 58-60.

²⁰ Por. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa 2007, s. 33.

zań nie tylko filozofii, lecz także takich dziedzin jak socjologia, psychologia, ekonomia, systemy informacyjne, zachowania organizacyjne, marketing oraz interesujące nas szczególnie zarządzanie. Z uwagi na objętość artykułu chciałabym jedynie przybliżyć kilka definicji, skupiając się na aksjologicznych aspektach problemu, zatem przegląd definicji ma charakter selektywny²¹.

Tabela 2. Przegląd wybranych definicji zaufania według dyscyplin naukowych

PSYCHOLOGIA I SOCJOLOGIA	
Larzelere i Huston	Zaufanie to poziom wiary danej osoby w życzliwość i uczciwość drugiej osoby (innych osób).
Yamagishi	Zaufanie to oczekiwanie korzystnego zachowania ze strony kogoś w społecznie niepewnej sytuacji, oparte na wiedzy o jego skłonnościach (w tym jego uczuciach wobec partnera).
Sztompka	Zaufanie to ludzki pomost do niepewnego przyszłego świata, w którym centralną rolę odgrywają inni ludzie dla mnie użyteczni, pomocni, życzliwi, uczciwi i lojalni.
ZARZĄDZANIE	
Carnevale i Werschler	Zaufanie to oczekiwanie etycznego, uczciwego, niegroźnego zachowania i troski o prawa innych.
Fukuyama	Zaufanie to oczekiwania ze strony danego środowiska odnośnie do uczciwego, obopólnego, powtarzalnego zachowania oparte na powszechnie akceptowanych przez część członków takiego środowiska normach.
Shockley-Zalabak, Ellis i Cesaria	Zaufanie to wiara organizacji, oparta na zaobserwowanej kulturze i sposobie komunikacji podczas działania i w relacjach z innymi, że inna jednostka, grupa czy też organizacja jest kompetentna, otwarta, uczciwa, zainteresowana, solidna oraz że identyfikuje się ze wspólnymi celami, normami i wartościami.
MARKETING	
Morgan i Hunt	Zaufanie jest wówczas, gdy strona wierzy w wiarygodność i uczciwość swojego partnera wymiany.
ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE	
Zaheer, McEvily i Perlone	Zaufanie to oczekiwania co do uczestnika, że (1) wypełni swoje obowiązki, (2) będzie się zachowywał w przewidywalny sposób, (3) będzie działał i negocjował uczciwie nawet wtedy, kiedy może się zachować w sposób oportunistyczny.
PUBLIC RELATIONS	
Heath, Seshandri i Lee	Zaufanie to postrzegane kompetencje, uczciwość, konsekwencja, dobra wola, poufność i przewidywanie co do tego, że inni będą w działaniu raczej wspierać niż eksploatować drugą stronę.

²¹ Przegląd definicji [w:] J. Stecko, *Kategoria...*, op. cit., s. 60-61.

SYSTEMY INFORMACYJNE	
Keen	Zaufanie dotyczące relacji biznesowej. Definicja dotyczy ryzyka i koncentruje się na relacjach związanych z komputerami, telekomunikacją, kreowaniem więzi zaufania (bezpieczeństwo, uczciwość, przestrzeganie praw konsumenta, kontrakty, prywatność, reputacja, marka, wzajemne zainteresowanie).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa 2007; P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków 2007.

Charakterystyczne pojęcia pojawiające się w tabeli to uczciwość, troska, dobra wola, zyczliwość, wiarygodność, jak również kompetencje oraz przewidywalność. W większości są to terminy, przenoszące nasze „relacje” na płaszczyznę aksjologiczną. W każdej z wymienionych dziedzin zwraca się uwagę na potencjalną relację z drugim człowiekiem bądź z grupą ludzi oraz na źródło zaufania, jakim jest istota ludzka. Wydaje się, że wskazanie na ten aspekt jest zasadnicze zarówno dla tego artykułu, jak i dla problematyki w ogóle. To człowiek obdarza i może zostać obdarzony zaufaniem²². Jedynie w odniesieniu do człowieka daje się rozważać horyzont aksjologii.

4. AKSJOLOGICZNY ASPEKT PROBLEMU

Pojawia się jednak pytanie, czy zaufanie ma wartość moralną. Na aksjologiczny aspekt zaufania wskazywało wielu autorów: Fukuyama, Putnam, Sztompka czy Uslaner.

Francis Fukuyama – zainspirowany teorią Arystotelesa – uważa, że rodzi się ono wtedy, kiedy wspólnota dzieli ze sobą zespół wartości moralnych²³, Robert Putnam nazywa zaufanie wprost zasobami moralnymi, zaś zdaniem Piotra Sztompki to ludzki pomost do niepewnego przyszłego świata, w którym centralną rolę odgrywają inni ludzie, użyteczni, pomocni, życzliwi, uczciwi i lojalni²⁴. Na szczególną uwagę zasługuje myśl mało popularnego w Polsce Erica M. Uslanera, który wprowadza ciekawy podział i zwraca uwagę na kategorię zaufania normatywnego. Jego zdaniem jest to wiara, że inni podzielają nasze podstawowe wartości moralne. To również moralny nakaz, by dobrze traktować ludzi, nawet jeżeli w tych działaniach nie ma wzajemności²⁵. Oznacza to, że wszyscy powinni się stać beneficjentami naszego zaufania.

Źródeł inspiracji tego poglądu możemy szukać przynajmniej u dwóch filozofów. Wyraźnie widoczny jest tu Leibnizowski optymizm, dotyczący świata oraz imperatyw kategoryczny Kanta. Pierwszy z oświeceniowych myślicieli wierzył, że żyjemy w najlepszym z możliwych światów; nawet jeśli nie idealnym, to pełnym dobra. Uslaner również wydaje się być przekonany o tym, iż świat jest pełen dobrych ludzi. Immanuel Kant nie będąc aż takim optymistą w sprawie natury ludzkiej, wierzył jednak, że każdy z nas kieruje się

²² W tym miejscu warto zwrócić uwagę na etyczny aspekt zaufania i traktowania zwierząt; por. J. Stecko, *Homo crudelis – koncepcja natury ludzkiej Mariana Zdzichowskiego w zderzeniu z czasami współczesnymi*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, seria: „Ekonomia i Nauki Humanistyczne”, nr 1/2011 (w druku).

²³ F. Fukuyama, *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A. Śliwa, L. Śliwa, Warszawa – Wrocław 1997, s. 38.

²⁴ P. Sztompka, *op. cit.*, s. 72.

²⁵ E.M. Uslaner, *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne* [w:] *Socjologia codzienności*, red. P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska, Kraków 2008, s. 182, 192.

prawem moralnym. To uniwersum ma być podstawą naszego zachowania. Jest ono swoistym nakazem traktowania innych tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani²⁶.

Zaufanie normatywne, zdaniem Uslanera, nie jest wiarą w konkretne osoby – Janka czy Kasię, którym można ufać, ale w „uogólnionego innego”²⁷. Opisuje on pewien stragan z owocami, który zawsze mija w drodze na plażę. Bardzo rzadko jest tam obsługa, ale wyłożone owoce można kupić na zasadzie potocznie rozumianej uczciwości: „[...] właściciel stoiska z owocami nie wie, kto kupił (lub wziął) owoce. Musiał założyć, że większość ludzi jest godna zaufania. [...] Gdyby ludzie często okradali go z owoców, musiałby zamykać stoisko na czas swojej nieobecności. [...] Handlarz owocami okazał wiarę w innych, nie oczekując w zamian niczego. Ten rodzaj zaufania w stosunku do nieznanym jest fundamentem społeczeństwa obywatelskiego. Nazywam to zaufaniem normatywnym. Jest to zaufanie do ludzi, których nie znamy i którzy mogą być inni od nas”²⁸.

Wydaje się, że wymienieni teoretycy mieli rację, zwracając uwagę na fundament wspólnych wartości czy przekonań moralnych. Na pewno na takiej podstawie możliwe jest budowanie zaufania. Przynajmniej w kilku definicjach zaufania zwracano uwagę na wspólny fundament wartości. Co jednak dzieje się wówczas, gdy mamy do czynienia z osobami nie podzielającymi naszych przekonań aksjologicznych? Sprawa staje się zdecydowanie trudniejsza. W świecie relatywizmu moralnego, charakteryzującego czasy współczesne, bardzo trudno stworzyć wspólny zbiór wartości. Jeśli warunkiem zaistnienia zaufania jest fundament aksjologiczny, może się okazać, że straciliśmy tę cenną sposobność współpracy z ludźmi.

W tym miejscu pomysł Uslanera – choć nieco zmodyfikowany – może być bardzo pomocny. Zaufaniem jesteśmy w stanie obdarzyć każdego niezależnie od różnic aksjologicznych, religijnych czy kulturowych; trudno nazwać go jednak obligatoryjnym. To nie imperatyw czy nakaz moralny, ale warto sobie uświadomić jego moc. Siła obdarzenia kogoś zaufaniem staje się istotna także w życiu osoby obdarzonej. Nie tylko ją wzmacnia, jak mówił niemiecki teolog – Adolf von Harnack, lecz także podnosi samoocenę i wpływa na poczucie wartości.

Należy również zwrócić uwagę na to, że chociaż zaufanie zawsze kojarzy się ze zjawiskiem pozytywnym, nie zawsze musi nim być. W konkretnych sytuacjach może nabierać określonego zabarwienia. Jednak przyjęcie *a priori*, że stanowi ono wartość dodatnią, może być kłopotliwe, a nawet błędne metodologicznie. Wyobraźmy sobie zaufanie w grupach mafijnych. Nie jest konieczne w tym miejscu cytowanie fragmentów opisujących sycylijską mafię z *Ojca chrestnego*, aby uzmysłować sobie ten paradoks.

5. PODSUMOWANIE

Pierwszy z wniosków nasuwających się z powyższych rozważań mówi, że nie sposób przecenić zaufania, ponieważ ono towarzyszy nam w każdej sferze życia i ma ogromną moc sprawczą. Nie można także pominąć problemu wieloaspektowości tego pojęcia.

²⁶ Dosłowne brzmienie maksymy: *Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.*

²⁷ E.M. Uslaner, *op. cit.*, s. 191.

²⁸ *Ibidem*, s. 181-182.

Kolejna refleksja dotyczy płaszczyzny etycznej zjawiska. Zaufanie samo w sobie nie ma charakteru wartościującego – nie jest ono dobre ani złe. W pewnych okolicznościach może się stać zarówno dobre, jak i złe.

Ostatni wniosek, na który należy zwrócić szczególną uwagę, dotyczy aspektu aksjologicznego. Zdecydowanie łatwiej tworzyć płaszczyznę zaufania, posiadając podobny zbiór wartości, jednak możliwe jest budowanie go mimo różnic. Wydaje się, że zaufanie normatywne Erica Uslanera to rodzaj „hipotezy życiowej”, którą możemy przyjąć aby sprawić, by nasze życie było znośniejsze. Można nawet słowami filozofa podsumować, że „społeczeństwo przyszłości jest skazane na zaufanie”²⁹.

LITERATURA

- [1] Ch.H. Anderson, *Hobbes, Locke, and Hume on Trust & The Education of the Passions* [w:] *The New England Journal of Political Science* 2003, vol.1
- [2] Arystoteles, *Etyka eudemejska*, Warszawa 1977
- [3] S.M.R. Covey, R.R. Merrill, *Szybkość zaufania*, tłum. J. Moderski, Poznań 2009
- [4] L. Empson, *Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Sharing in Mergers between Professional Service Firms*, „Human Relations” 54 (2001)
- [5] F. Fukuyama, *Zaufanie: kapitał społeczny droga do dobrobytu*, tłum. A. i L. Śliwa, Warszawa - Wrocław 1997
- [6] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa 2007
- [7] I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, e-mentor nr 5 (2009), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/696> (26 VII 2011)
- [8] T. Hobbes, *Elementy filozofii*, T.II, PWN 1956
- [9] T. Hobbes, *Lewiatan czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, PWN 1954
- [10] D.T. Kenrick, S.L. Neuberg, R.B. Cialdini, *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, Gdańsk 2006
- [11] R.K. Sprenger, *Zaufanie #1*, tłum. M. Dutkiewicz, Warszawa 2011
- [12] J. Stecko, *Kategoria zaufania jako element społecznego życia etycznego* [w:] *Studia filozoficzno-antropologiczne*, Kyiv – Dnipropetrovsk 2011
- [13] J. Stecko, *Homo crudelis – koncepcja natury ludzkiej Mariana Zdziechowskiego w zderzeniu z czasami współczesnymi*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, seria: „Ekonomia i Nauki Humanistyczne”, nr 1/2011 (w druku)
- [14] P. Sztompka, *Zaufanie fundament społeczeństwa*, Kraków 2007
- [15] E. Winnicka, *Towar tłukliwy. Rozmowa z prof. Piotrem Sztompką*, „Polityka” 32/33 (2007)
- [16] http://www.piib.org.pl/pliki/rozne/zawody_zaufania_publicznego_w_swiadomosci_polakow_120308.pdf (4 VIII 2011)
- [17] http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K_029_10.PDF (15 I 2011)

TRUST MANAGEMENT – AXIOLOGICAL ASPECT OF THE ISSUE

The aim of the article is an attempt of the analysis of the axiological plane of the category of trust. The study concentrated mainly on the issue of the category of trust, pointing to various aspects of the problem and difficulties associated with its definition. The article presents a summary of selected definitions of trust, indicating the axiological aspect of the issue.

²⁹ Autorem tych słów jest Peter Sloterdijk, cyt. za R. K. Sprenger, *op. cit.*, s. 13.