

**Justyna STECKO<sup>1</sup>**

## **ZAUFANIE PARADYGMATEM W NAUKACH O ZARZĄDZANIU**

Artykuł podejmuje problematykę zarządzania przez zaufanie. Na szczególną uwagę zasługują wyniki badań, które wskazują, że zaufanie w polskich firmach jest zdecydowanie bardziej cenione niż etyka i moralność. Rozważania skoncentrowano wokół współczesnych form organizacji ze szczególnym uwzględnieniem zaufania jako nowego paradygmatu w zarządzaniu.

### **1. WPROWADZENIE**

„Kto zdołał rozpoznać zaufanie, połknął już bakcyła nieufności. Zbudzonych raz wątpliwości nie można się pozbyć” – mówi Sprenger, dalej zaś jednak twierdzi – „dopiero uświadomione zaufanie jest zaufaniem właściwym [...] przesłanką istnienia zaufania jest jego zakłócenie”<sup>2</sup>. Być może obecnie tak dużo czasu poświęcamy rozważaniom dotyczącym zaufania, ponieważ zostało ono zakłócone. Wiele wydarzeń społeczno-politycznych czy nawet ekonomicznych sprawiło, że pojawił się namysł nad kategorią zaufania. Wydaje się, że w czasach, w których potęgi takie jak Stany Zjednoczone, tracą grunt pod nogami pod względem ekonomicznym, w których najbardziej stabilna waluta, jaką był frank szwajcarski, zmienia swoją wartość każdego dnia w mało przewidywalny nawet dla analityków rynku sposób<sup>3</sup>, potrzebujemy nie tylko narzędzi, które pomogą zapanować nad chaosem, narzędzi, które sprawią, że organizacje będą sprawnie działać w tym mało stabilnym świecie. Być może okaże się, że jednym z takich narzędzi będzie – zarówno w skali mikro, jak i makro – właśnie zaufanie, że pomoże ono na nowo przywrócić porządek, również ten ekonomiczny.

### **2. ZAUFANIE CENNIJSZE NIŻ MORALNOŚĆ?**

Laureat nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii Kenneth Arrow już 30 lat temu napisał: „Niemal każda transakcja handlowa zawiera element zaufania. Jego brak oznacza zaco-fanie gospodarcze”<sup>4</sup>. Rzeczywistość XXI wieku to świat nowych mediów, nowych form organizacji, a co za tym idzie – nowych rodzajów relacji, w których zaufanie będzie odgrywać niezwykle ważną rolę. Jak wynika z badań przeprowadzonych na grupie 350 największych polskich firm<sup>5</sup>, zaufanie jest bardziej cenione niż etyka i moralność. Badania przeprowadzone przez On Board PR wskazują na niezwykle ważny element –kategorię

---

<sup>1</sup>Dr Justyna Stecko, Zakład Nauk Humanistycznych, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

<sup>2</sup>R. K. Sprenger, *Zaufanie #1*, tłum. M. Dutkiewicz, Warszawa 2011, s. 78–79.

<sup>3</sup>Wykres kursu franka szwajcarskiego za ostatnie 6 miesięcy obrazujący brak stabilności tej waluty: <http://www.fundi.pl/index.php?action=currencygraph&id=CHF> (3 XII 2011).

<sup>4</sup>K. Arrow, *The Limits of Organizations*, W.W. Norton & Company, New York 1974.

<sup>5</sup>Badania przeprowadzone przez On Board PR są dostępne na: <http://www.epr.pl/polskie-firmy-cenia-zaufanie-bardziej-niz-etyka-i-moralnosc,raporty,28405,1.html> (9 VIII 2011).

zaufania. W badaniu wartości zestawiono według obszaru, którego dotyczą, i funkcji, jaką pełnią w korporacyjnych przedsiębiorstwach. W ten sposób określono 8 głównych zbiorów wartości. Grupę zwaną *Professional values* respondenci wybrali w badaniu jako mającą największe znaczenie dla organizacji. *Professional values* to wartości, które wskazują na cechy decydujące o możliwościach przedsiębiorstwa oraz cechach proponowanych produktów. Respondenci na pierwszym miejscu wskazali między innymi takie wartości, jak zaufanie, satysfakcja klienta, determinacja, zróżnicowanie, reputacja, oszczędność czasu i szybkość. Dalej zaś kolejno miejsca zajęły *Combative values*, *Societal values*, *Behavioural values*, *Relational values*, *Fulfilling values*, na przedostatnim miejscu znalazły się *Moral values*, na samym końcu zaś *Social values*. Co ciekawe, jedynie 3% polskich przedsiębiorstw odwołuje się do wartości z grupy wartości moralnych.

Tabela 1. Przykłady wybranych wartości w organizacji.

KATEGORIA	WYBRANE PRZYKŁADY WARTOŚCI	(%)
<i>Professional values</i>	<b>Zaufanie</b> , satysfakcja klienta, determinacja, zróżnicowanie, doskonałość, międzynarodowość, <i>know-how</i> , profesjonalizm, jakość, reputacja, oszczędność czasu, szybkość, zwiększenie wartości	<b>35</b>
<i>Combative values</i>	Ambicja, przewidywanie, konkurencyjność, innowacyjność, sukces	<b>18</b>
<i>Societal values</i>	Ochrona środowiska, społeczna odpowiedzialność, zrównoważony rozwój	<b>14</b>
<i>Behavioural values</i>	Zdolność adaptacji, autentyczność, humor, odpowiedzialność, wolność, indywidualizm, pasja	<b>10</b>
<i>Relational values</i>	Dostępność, komunikacja, poufność (zaufanie), szacunek, partnerstwo	<b>10</b>
<i>Fulfilling values</i>	Humanizm, rozwój osobisty, wrażliwość, talent	<b>8</b>
<i>Moral values</i>	<b>Etyka, uczciwość, przejrzystość, lojalność, wierność zasadom</b>	<b>3</b>
<i>Social values</i>	Demokracja, równość, integracja, patriotyzm, jakość życia	<b>2</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań prowadzonych przez On Board PR, <http://www.epr.pl/polskie-firmy-cenia-zaufanie-bardziej-niz-etyke-i-moralnosc,raporty,28405,1.html> (9 VIII 2011).

Skoro zaufanie okazuje się tak ważne dla przedsiębiorstw w Polsce, pojawia się pytanie, co zrobić, aby stworzyć warunki, które będą korzystne dla tworzenia kultury zaufania. Piotr Sztompka zwraca uwagę na pięć niezwykle ważnych elementów; i choć warunki te są zestawione dla skali całego społeczeństwa, można je bez trudu przeformułować na poziom organizacji. Pierwszym z nich jest spójność normatywna, która między innymi zwiększa prawdopodobieństwo, że ludzie będą spełniać nasze oczekiwania. Normatywne uporządkowanie w życiu społecznym wprowadza nie tylko poczucie bezpieczeństwa, ale także wprowadza w wartości bezpośrednio związane z zaufaniem, takie jak rzetelność, uczciwość, lojalność i współodpowiedzialność. W warunkach anomii w ujęciu Durkheimowskim panuje nieufność, przestaje być opłacalna również wiarygodność. Kolejnym warunkiem, który sprzyja powstawaniu zaufania jest trwałość porządku społecznego. Ciągłe zmiany już zdaniem Platona były największym złem dla stabilności i właściwego

rozwoju życia społecznego. Według Sztompke złem nie jest wszelka zmiana, a jedynie radykalna zmiana, tak jak dzieje się to w wypadku rewolucji. W momencie gdy ludzie stają wobec nieprzewidywalnych dla siebie zmian, tracą nie tylko rutynowość codziennych zwyczajów, ale co najważniejsze – poczucie bezpieczeństwa. W takiej sytuacji okazywanie zaufania nie jest proste i oczywiste. Trzecim już elementem ważnym dla tworzenia kultury zaufania jest przejrzystość organizacji społecznej. Ludzie chętniej udzielają zaufania instytucjom, których zasady funkcjonowania są jasne i niezbyt trudne do zrozumienia. Kolejnym z warunków, na który warto zwrócić uwagę, jest swojskość otoczenia. W środowisku, które wydaje nam się znajome, czy nawet bliskie, czujemy się bezpieczniej i pewniej. Dlatego sieci tych samych restauracji, hoteli czy nawet sklepów cieszą się ogromną popularnością. Piątym, a zarazem ostatnim, choć wydaje się jednym z najważniejszych warunków jest odpowiedzialność ludzi i instytucji. Jeśli panuje przekonanie, że w sytuacjach łamania przez innych norm społecznych można się odwołać do poprawnie działających instytucji, to najprawdopodobniej poczucie bezpieczeństwa będzie większe, a zarazem zwiększy się prawdopodobieństwo budowania kultury zaufania<sup>6</sup>. Warunki wyznaczone przez Sztompke można przenieść na poziom organizacji. Wszystkie z wymienionych elementów mogą być pomocne w tworzeniu kultury zaufania w organizacji, na szczególną uwagę jednak zasługuje spójność normatywna oraz korelująca z nią przejrzystość organizacji. Wydaje się, że nie do przecenienia jest również aspekt odpowiedzialności. Zarówno w szeroko rozumianym życiu społecznym, jak i w działaniach organizacji do tworzenia trwałych relacji interpersonalnych poczucie odpowiedzialności jest niezwykle ważne.

### 3. ZAUFANIE W ZARZĄDZANIU

Kategoria zaufania wielokrotnie została wymieniona w tym artykule. Co więcej, wydaje się, że przynajmniej kilkakrotnie wskazano na różny zakres tegoż pojęcia, co wydaje się szczególnie ważne w problematyce zaufania w zarządzaniu. To zagadnienie zostało zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Przegląd definicji pojęcia zaufania w zarządzaniu<sup>7</sup>.

Zand (1972)	Działania (a) podnoszące wrażliwość, (b) skierowane do kogoś, kto nie jest pod kontrolą, (c) w sytuacji, gdy kara ponoszona przez jedną stronę, gdy nadużywa ona wrażliwości drugiej strony jest większa niż korzyść uzyskiwana przez stronę wykorzystującą tę wrażliwość.
Gilbert & McDonough (1986)	Odnosi się do tego, czy dana jednostka jest w stanie ocenić, co jest w zakresie jej możliwości oraz zrozumieć sytuację, gdy potrzeby jednostki oraz osób podejmujących działania okazjonalnie konkurują ze sobą.
Gambetta (1988)	Prawdopodobieństwo, że osoba, z którą współpracujemy wykona odpowiednio powierzone zadanie lub że co najmniej jej działania nie będą szkodliwe na tyle, by konieczne było

<sup>6</sup> Por. P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 276–277.

<sup>7</sup> Przegląd wybranych definicji zaufania według dyscyplin naukowych J. Stecko, *Zarządzanie zaufaniem – aksjologiczny aspekt problemu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing, z. 18, nr 2/2011, s. 174 – 175.

	zerwanie z nią współpracy.
Mishra & Morrissey (1990)	Gotowość do współpracy oparta na wierze, iż ta druga strona jest kompetentna, otwarta, troskliwa i odpowiedzialna.
Carnevale & Werschler (1992)	Oczekiwanie etycznego, uczciwego, niegroźnego zachowania i troski o prawa innych.
Sabel (1993)	Wzajemne przekonanie, iż żadna ze stron nie wykorzysta słabych punktów tej drugiej strony.
Mayer, Davis & Schoorman (1995)	Gotowość jednej ze stron by być czułym na innych w oparciu o oczekiwanie, że inna strona wykona konkretne zadanie ważne dla strony, która jej ufa bez względu na to, czy jest w stanie monitorować czy też kontrolować drugą stronę.
McAllister (1995)	Poziom, do którego dana osoba jest pewna i chce działać na podstawie słów, czynów oraz decyzji innych.
Fukuyama (1995)	Oczekiwanie, że strony danego środowiska, odnośnie do uczciwego, obopólnego, powtarzalnego zachowania oparte na powszechnie akceptowanych przez część członków takiego środowiska normach.
Rousseau, Sitki, Burt & Camerer (1998)	Stan psychiki obejmujący intencje przyjęcia ofert współpracy bądź ich kontynuacji, oparty na pozytywnych oczekiwaniach.
Doney, Canzon & Mullen (1998)	Gotowość do polegania na drugiej stronie i działania w okolicznościach, gdy działania tej drugiej strony są bardzo ważne.
Bhattacharya, Devinney & Pillutla (1999)	Oczekiwanie pozytywnych (bądź negatywnych) wyników działań drugiej strony podczas interakcji w warunkach wysokiej niepewności.
Shockley-Zalabak, Ellis, & Cesaria (2003)	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

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa 2007, s. 33 – 34.

Zestawianie i porównanie tych definicji dają pewien obraz, który będzie fundamentem dalszych rozważań. Na szczególną uwagę zwraca kilka powtarzających się elementów, takich jak oczekiwanie, relacje interpersonalne, zachowanie oraz normy<sup>8</sup>.

W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się dwa sposoby rozumienia zarządzania zaufaniem. W pierwszym z nich zwraca się uwagę na:

- proces, w którym podmiot (lider, organizacja, członek zespołu) zyskuje zaufanie innych oraz
- proces oceny wiarygodności innych jednostek.

<sup>8</sup> O aksjonormatywnym ujęciu kategorii zaufania zob. J. Stecko, *Kategoria zaufania jako element społecznego życia etycznego*, [w:] *Studia filozoficzno-antropologiczne*, Wydawnictwo Akademii Nauk Ukrainy, Kyiv-Dnipropetrovsk 2011, s. 57–64.

Wydaje się jednak, że warto rozszerzyć ten w pewnym stopniu uproszczony podział, wskazując na dodatkowe aspekty, które zostały uporządkowane w tabeli 3.

Tabela 3. Zarządzanie zaufaniem – analiza wieloaspektowości problemu.

ZARZĄDZA- NIE ZAUFAN- NIEM	PLASZCZYZNA 1	PLASZCZYZNA 2	PLASZCZYZNA 3
Jest to proces, w którym podmiot zyskuje zaufanie innych	Nie mając jednak żadnego kredytu u współpracowników	Mając już jego kredyt	Gdy już stracił część ze swojej wiarygodności
Jest to proces oceny wiarygodności innych jednostek	Gdy dopiero poznajemy nowych współpracowników	Gdy mamy pewne wiadomości, które nam pomagają w tym działaniu – te, które sprawiły, że pojawiły się pewne aspekty zaufania	Gdy mamy pewne wiadomości, które już trochę nas oddaliły od niego

Źródło: Opracowanie własne.

W wypadku pierwszego z aspektów zarządzania zaufaniem warto zwrócić uwagę na płaszczyznę naszej aktywności. Inne działania podejmuje się, gdy mamy zyskać zaufanie osób, które już z nami współpracowały, co więcej, gdy ta współpraca zaowocowała stanem „przedzaufania” (jeszcze nie zaufaliśmy, ale jesteśmy już o krok) bądź zaufaliśmy, to naszym zadaniem jest podtrzymanie tego zaufania. Inne zaś działania prowadzimy, gdy w naszych biznesowych działaniach wydarzyły się takie, które sprawiły, że straciliśmy część naszej wiarygodności albo – co jeszcze utrudni nasze działania – całe zaufanie. Nieco inne działania zaś będą nam towarzyszyć, gdy dopiero się poznajemy i nawzajem jesteśmy dla siebie niczym *tabula rasa*. Mimo, że celem zawsze będzie zyskanie zaufania innych, to jednak drogi do nich mogą się okazać różne oraz mogą sprawić różnego rodzaju trudności.

W wypadku drugiego z aspektów – oceny wiarygodności innych – również ważne wydają się dodatkowe elementy. Niezbędna jest zdolność właściwej oceny wiarygodności, jednak można i w tym wypadku różnicować sytuacje. Proces ten będzie zdecydowanie łatwiejszy, gdy mamy już pewne wiadomości, trudniejszy zaś, gdy w relacjach mamy do czynienia z dopiero co poznanymi osobami.

Dlaczego jednak tak ważne wydaje się zaufanie w zarządzaniu, czy rzeczywiście jest zasobem strategicznym i stanowi źródło przewagi konkurencyjności, czy pozwala redukować koszty i umożliwia istnienie elastycznych organizacji<sup>9</sup>? Zdaniem wielu myślicieli, zaufanie to nic innego jak nowy paradygmat w naukach o zarządzaniu<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Por. J. Stecko, *Zarządzanie zaufaniem – aksjologiczny aspekt problemu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing, z. 18, nr 2/2011, s. 169 – 178.

<sup>10</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, *Rola zarządzania zaufaniem we współczesnej gospodarce*, „e-mentor” 2008 nr 4 (26), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/26/id/576> (25 IX 2011).

Okazuje się, że z powodzeniem przechodzi ono test na sprawdzenie strategicznej wartości, zaproponowany przez Bratnickiego<sup>11</sup>.

- test cenności – dzięki zaufaniu organizacja może bardzo sprawnie reagować na zmiany w otoczeniu, gdyż pozwala na minimalizację formalnych działań;
- test rzadkości (niedoboru) – wysoki poziom zaufania to niematerialne aktywa tylko nielicznych organizacji;
- test własności – zaufanie interpersonalne, występujące u pracowników, jest nierozdzielnie związane z przedsiębiorstwem, nie może on być po prostu przekazany czy sprzedany innym przedsiębiorstwom;
- test podatności na naśladowictwo – zaufanie wykazuje dużą odporność na automatyczne kopiowanie, jest ono bardzo trudne do odtworzenia; może to wynikać nie tylko z długiej drogi budowania go w czasie, ale również z bardzo indywidualnych aspektów relacji międzyludzkich;
- test trwałości – w bardzo zmiennym środowisku może być rodzajem gwarancji uniwersalnej interpretacji rzeczywistości;
- test substytucyjności – zaufania nie można zastąpić innymi utylitarnymi wartościami, ponieważ to ono jest stymulatorem, a zarazem kreatorem ważnych norm kulturowych; *quasi*-substytuty zaufania<sup>12</sup> nie zastąpią zaufania;
- test wyższości konkurencyjnej – zaufanie niezwykle często staje się podstawą bezkonkurencyjnej strategii działania<sup>13</sup>;
- test kodyfikacji – zaufania nie można osiągnąć przez odgórne rozporządzenia i skodyfikowane przepisy organizacyjne;
- test organizacji – zaufanie obejmuje praktycznie wszystkie elementy funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- test uosobienia – istnienie zaufania w organizacji wpływa na zdolność kreowania działań w przedsiębiorstwie;
- test ważności – zaufanie jest niezwykle ważne dla skutecznego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Jednak zarządzanie zaufaniem zdecydowanie różni się od innych teorii zarządzania. Każda forma instrumentalnego traktowania współpracowników oraz brak w działaniach otwartości zostaną zdemaskowane. Zarządzanie zaufaniem, dotycząc sfery podstawowych wartości i norm w kulturze organizacyjnej, przenosi się na wszystkie obszary funkcjonowania organizacji. Dodatkowo zarządzanie zaufaniem powinno być procesem permanentnym, nie można sobie pozwolić na niedociągnięcia w tej metodzie. Innym elementem wskazującym na różnice jest świadomość, że zarządzanie zaufaniem to kombinacja wiedzy z zakresu wielu różnych dyscyplin: zarządzania, teorii organizacji, psychologii, socjologii, a nawet etyki<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> Por. *ibidem*, oraz M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.

<sup>12</sup> O substytutach zaufania zob. P. Sztompka, *op. cit.*, s. 328-333.

<sup>13</sup> Por. badania potwierdzające zależność koncepcji zarządzania zaufaniem i przewagi konkurencyjnej: I. K. Hejduk, W. M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, „e-mentor” 2009 nr 5 (32).

<sup>14</sup> Por. *ibidem*.

#### 4. PODSUMOWANIE

Jednym z wniosków, który nasuwa się jako pierwszy, jest potrzeba zwrócenia szczególnej uwagi na kategorię zaufania w naukach o zarządzaniu, przede wszystkim dlatego że problem ten okazuje się bardzo ważny, a niezwykle mało wyeksponowany. Wartościowość tego ujęcia potwierdza nie tylko intuicyjne ujęcie problemu, ale także test zaproponowany przez Bratnickiego czy badania dotyczące zaufania w polskich firmach. Wydaje się, że nie do przecenienia jest również zaufanie w szeroko pojętych relacjach interpersonalnych.

Kolejnym elementem, który wydaje się istotny, jest rozszerzone ujęcie zarządzania przez zaufanie, które zwraca uwagę na wieloaspektowość tej problematyki. Analiza tego zagadnienia umożliwiła postawienie kolejnych pytań i wskazała kierunek dalszych dociekań.

#### LITERATURA

- [1] Arrow K., *The Limits of Organizations*, W.W. Norton & Company, New York 1974
- [2] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000
- [3] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., *Rola zarządzania zaufaniem we współczesnej gospodarce*, „e-mentor” 2008 nr 4 (26), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/26/id/576> (13 IX 2011)
- [4] Hejduk I. K., Grudzewski W. M., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, „e-mentor” 2009, nr 5 (32) <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/696> (25 VIII 2011)
- [5] Sprenger R. K., *Zaufanie #1*, tłum. M. Dutkiewicz, Warszawa 2011
- [6] Stecko J., *Kategoria zaufania jako element społecznego życia etycznego*, [w:] *Studia filozoficzno-antropologiczne*, Wydawnictwo Akademii Nauk Ukrainy, Kyiv–Dnipropetrovsk 2011
- [7] Stecko J., *Zarządzanie zaufaniem – aksjologiczny aspekt problemu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing” 2011, z. 18, nr 2
- [8] <http://www.epr.pl/polskie-firmy-cenia-zaufanie-bardziej-niz-etyke-i-moralnosc,raporty,28405,1.html> (9 VIII 2011)
- [9] <http://www.fundi.pl/index.php?action=currencygraph&id=CHF> (3 XII 2011)

#### TRUST AS A MANAGEMENT PARADIGM

The article addresses the issue of management by trust. It presents a selection of definitions of trust in management. It should be emphasized that, according to research, trust in Polish companies is valued much higher than ethics and morality. The study concentrates on the contemporary forms of organization, with special interest in trust as a new paradigm in management.