



ZAUFANIE JAKO WYZWANIE I SZANSA W BUDOWANIU KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Inga Mizdrak

Streszczenie

Zaufanie jako wartość, idea czy postulat jest wyraźnie obecne w nowoczesnych teoriach zarządzania. Empirycznie wykazywany jest korzystny wpływ zaufania na organizację jako całość, zarówno w jej aspektach wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Problem z zaufaniem krystalizuje się w oparciu o teoretyczne kwestie, sytuujące zaufanie w szerokim kontekście społeczno-etyczno-gospodarczym. Okazuje się, iż trudno wykazać optymalny sposób przejścia od postulowanego zaufania w życiu organizacji do realnego urzeczywistnienia i zastosowania tej wartości w odnośnych relacjach.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie o opłacalność zaufania w kulturze organizacyjnej, na czym miałyby ona polegać i co stanowi warunki prawidłowej aplikacji zaufania w życiu organizacji. Rozpatrzono tu powiązanie zaufania z prawdą, odpowiedzialnością i wiarygodnością jako istotnymi czynnikami wpływającymi na relacje z interesariuszami. Poprzez przestrzenność, kreatywność i otwartość zaproponowano swoisty „trójnóg zaufania”, na którym mogłaby się oprzeć dana organizacja przy współistnieniu innych wartości, wchodzących w skład kultury organizacyjnej.

Słowa kluczowe: zaufanie, zarządzanie, wartości, organizacja

TRUST AS A CHALLENGE AND OPPORTUNITY IN BUILDING ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract

Trust as a value, idea or postulate is clearly present in modern management theories. The positive impact of trust on the organization as a whole, both in its internal and external aspect, is empirically demonstrated.

The problem with trust is crystallized on the basis of theoretical issues that situate trust in a broad socio-ethical and economic context. It turns out that it is difficult to demonstrate the optimal way of transition from the postulated trust in the life of the organization to the real implementation and application of this value in relevant relationships.

The aim of the article is to try to answer the question about the profitability of trust in organizational culture, what it would consist of and what are the conditions for the correct application of trust in the life of an organization. The link between trust and truth, responsibility and credibility as significant factors influencing relations with stakeholders was considered here. Through spaciousness, creativity and openness, a kind of "tripod of trust" was proposed, on which a given organization could rely with the coexistence of other values that are part of the organizational culture.

Key words: trust, organization, management, values

Autorka:

Inga Mizdrak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Gospodarki i Administracji Publicznej, Katedra Filozofii, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

e-mail: mizdraki@uek.krakow.pl

Cracow University of Economics, Faculty of Public Economy and Administration, Department of Philosophy

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1689-2392>.

Cytowanie: Mizdrak I. (2023). Zaufanie jako wyzwanie i szansa w budowaniu kultury organizacyjnej. *Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*, 3, 80–97.

Wprowadzenie

We współczesnych teoriach zarządzania jedną z naczelnych wartości, na którą stawia się w efektywnym i etycznym funkcjonowaniu organizacji, jest zaufanie. Zajmuje ono również ważne miejsce w analizach kulturoznawczych czy naukach społecznych, ponieważ uwydatnia charakter, specyfikę oraz problematykę szeroko rozumianych relacji społecznych i fundamentów całych społeczeństw¹. Sam proces postępującej globalizacji domaga się

1 Znaczący wkład we współczesne analizy dotyczące społeczeństw mają m.in. Francis Fukuyama, Robert Putnam, John Brehm, James Coleman, Piotr Sztompka, Zygmunt Baumann, którzy wiążą dobrobyt i kapitał społeczny z zaufaniem. Cechą wspólną autorów jest teza, iż kapitał społeczny jako zdolność jednostek do działania na rzecz ogólnego pożytku, umożliwiający współpracę między nimi, obejmuje poziom zaufania do siebie nawzajem i instytucji. Mimo iż koncepcje tych autorów uwydatniają inne aspekty problemów współczesnych społeczeństw i akcentują odmienne sposoby rozumienia również zaufania, to jednak dostrzec można tendencję postulowania przewagi idei zaufania w życiu publicznym ku dobru wspólnemu. Idee tych myślicieli mają również istotne znaczenie dla analiz na gruncie etyki biznesu, ponieważ w strategii zarządzania

zrewidowania pojęcia zaufania, ponieważ ilość nowych zjawisk i rozmiar jej wpływu na życie poszczególnych jednostek i całych społeczeństw powoduje współzależność wielu elementów sieci relacji, przez co i sama idea zaufania generuje coraz to nowe wyzwania teoretyczne i empiryczne. Zwielokrotnienie możliwości, jakie ma dziś do dyspozycji człowiek, organizacja czy państwo potęguje znaczenie zaufania, ponieważ wzmagają niezliczone spektrum możliwych decyzji i w związku z nimi rozmaitych niepewności, obaw, lęków. To wszystko czyni zaufanie „niezbędnym składnikiem naszych działań” oraz „niezbędną strategią postępowania w zetknięciu z nieprzejrzystością otoczenia społecznego” (Sztompka, 2007, 47–48).

Jako pojęcie i wartość zaufanie jest omawiane i badane zarówno w literaturze przedmiotu, jak i obecne w wielu dyskusjach, szkoleniach, debatach czy kongresach i widać wyraźnie, iż stale uzyskuje żywą i rozwijającą się pozycję wśród wielu problemów w obszarze nauk o zarządzaniu. W debacie nad rolą zaufania w przedsiębiorstwach podkreśla się m.in., iż zaufanie jest wolą jednej strony podatną na działania drugiej (Krot i Lewicka, D, 2012, 224) oraz iż jest „to chęć zwiększenia zasobów zainwestowanych w inną stronę, w oparciu o pozytywne oczekiwania wynikające z pozytywnych przeszłych wzajemnych interakcji” (Tzafrir i Eitam-Meilik, 2005, 193). Mówi się o konieczności implementacji zaufania w praktykach zarządzania zasobami ludzkimi po to, by pracownicy czuli, że są cennym aktywem organizacji, docenianym, szanowanym i mającym perspektywę rozwoju (Shahid, Zaim, Alan, 2018, 39). Na oficjalnej stronie Harvard Business School odnajdujemy poszerzenie roli zaufania o aspekt społeczny. Wykazuje się, iż oczekiwania społeczne w stosunku do liderów wciąż rosną, niezależnie od turbulencji występujących w otoczeniu gospodarczym². Powołując się na najnowszy Edelman Trust Barometer, podkreśla się wśród 10 najważniejszych wniosków z badania, iż biznes jest postrzegany coraz bardziej jako etyczny, a zaufanie jako naczelna zasada oraz postulat powinności biznesu wykorzystania swojej przewagi komparatywnej, aby dostarczać rozwiązania w zakresie klimatu i szkoleń w aspekcie umiejętności³.

Obok zarządzania przez wartości (Management by Values), zarządzania przez odpowiedzialność (Management by Responsibility), ogromną rolę pełni zarządzanie przez zaufanie (Management by Trust). W takim też obszarze należy przyjrzeć się wartości zaufania ponownie, zwłaszcza w dobie toczących się dyskusji nad rolą i fundamentami funkcjonowania odpowiedzialnej i etycznej firmy w jej specyfice, uwarunkowaniach i relacjach z otoczeniem⁴,

kooperacja poprzez zaufanie ukazuje jego nieodzowny wymiar oraz wpływ na całą kulturę organizacyjną.

2 <https://hbswk.hbs.edu/item/people-trust-business-but-expect-ceos-to-drive-social-change> [dostęp: 9.01.2023].

3 https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-03/Trust2023_Top10_030623.pdf [dostęp: 9.01.2023].

4 Problematyka ta jest rozwijana m.in. w monografiach: D. Latusek-Jurczak „Zaufanie w zarządzaniu organizacjami”. PWN Warszawa 2019; J. Paliszkievicz „Zaufanie w zarządzaniu”, PWN, Warszawa 2013; W. Grudzewski

ponieważ na tle kontekstu współczesnych problemów społeczno-gospodarczych właśnie ta wartość jawi się jako naczelną w kreowaniu i normalizowaniu stosunków międzyludzkich. Jak mawiał Francis Fukuyama: „zaufanie nie jest wartością wkomponowaną w struktury obwodów scalonych i kabli światłowodowych. Wprawdzie wymiana informacji jest istotnym elementem, ale nie można zredukować zaufania do postaci informacji. (...) Zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach” (Fukuyama, 1997, 38).

Do naczelných wyzwań w zakresie eksploracji zaufania współcześnie na gruncie nauk o zarządzaniu należą m.in.: kontekst (który jest inherentnie wpisany w zrozumienie fenomenu zaufania w konkretnych uwarunkowaniach i specyfice organizacji), koncepcje zaufania (które generują problemy dostosowania odpowiedniej z nich do określonej sytuacji, podmiotu czy kontekstu), dynamika (wskazująca na wiele pytań, wciąż domagających się odpowiedzi nad naturą, funkcją zaufania i nieufności), poziom analizy (który dotychczas polegał na analizie zaufania raczej o charakterze indywidualnym w stosunku do indywidualnych adresatów, a nie na wskazaniu dynamiki całej organizacji), emocje (gdyż o nich niewiele się mówi i pisze w odwołaniu do życia organizacji). Dopiero uwzględnienie aspektu indywidualnego, zespołowego, organizacyjnego oraz międzyorganizacyjnego zaufania dałoby bliższą wykładnię teoretyczną i empiryczną w zakresie budowania kultury organizacyjnej (Latusek-Jurczak, 2019, 67–69).

W interdyscyplinarnych badaniach nad zaufaniem można napotkać szereg zróżnicowanych sposobów definiowania zaufania. Inaczej o zaufaniu myślą i mówią filozofowie, socjologowie, etycy czy psychologowie, a na inne aspekty zwracają uwagę teoretycy zarządzania czy ekonomiści. Mimo to we współczesnym turbulentnym otoczeniu przed menadżerami zarządzającymi zespołami wielopokoleniowymi oraz często wielokulturowymi stoi wiele wyzwań związanych z przekazywaniem, aplikacją oraz realizacją wartości dotyczących funkcjonowania całej organizacji. W budowaniu motywacji i zaangażowania na bazie systemu wartości, potrzeb i oczekiwań poszczególnych pokoleń uwydatnia się coraz większa potrzeba włączania idei zaufania do tworzenia trwałych kooperacji. Wymaga to stworzenia odpowiednich warunków w krzewieniu kultury zaufania oraz przekazywaniu kolejnym pokoleniom dobrego wzorca postępowania. W zróżnicowanych zespołach liderzy mogą doskonalić wiele rozmaitych kompetencji dzięki zaufaniu, o ile poziom deklaracji przetoży się na praktykę. Uwzględniając różnice między pracownikami odmiennych pokoleń, zaufanie odśtania się jako potencjalna i realna wartość łącząca, scalająca oraz budująca mosty

„Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie: koncepcja, narzędzia, zastosowania”, Wolters Kulwer Polska, Warszawa 2009; K. Krot, D. Lewicka, Zaufanie w organizacji innowacyjnej, CH Beck, Warszawa 2016.

między nimi. Oznacza to szanse dla organizacji oraz obok innych sposobów dobrą pomoc w rozwiązywaniu problemów.

W aspekcie profitowym zaufanie również okazuje się być jedną z podstawowych wartości, jeśli myśli się o długotrwałych i zacieśnionych stosunkach i więziach z interesariuszami. Wymaga to od wielu kadr zarządzających zmiany podejścia, przeorganizowania lub przemodelowania dotychczasowych struktur działania oraz zrozumienia, na czym w gruncie rzeczy polega realizowanie zaufania w praktyce, by dostrzec wymierne korzyści, jakie ono przynosi. Menedżerowie jako zwolennicy aplikowania idei zaufania podkreślają, iż tego typu wartość powinna być wpisana w DNA firmy i w zachowania oraz postawy pracowników (Molenda, 2016, 11).

Z jednej strony zaufanie jest wielokontekstowe i można je definiować w oparciu o odniesienia aksjologiczno-filozoficzno-etyczne, jak i psychologiczno-społeczno-gospodarcze. Ukazuje to bardzo rozległą optykę rozumienia i aplikacji zaufania w relacjach społeczno-gospodarczych czy interpersonalnych. Odstania się ono jako wartość, na którą nie tylko warto postawić, ale bez której nie jest możliwe skuteczne oraz etyczne zarządzanie w dłuższej perspektywie.

Z drugiej strony zaś, zaufanie jawi się jako problem, bowiem wiąże się ono z pytaniami o to, z czego się ono bierze, na czym zasadza, dokąd prowadzi, w jaki sposób się weryfikuje, co daje z czym i w oparciu o jakie warunki urzeczywistnia się. Okazuje się, iż problematyka zaufania rodzi się w odniesieniu do uzasadnień etyczno-społecznych, ekonomicznych i filozoficznych.

Kłopoty z zaufaniem wystrzają się na bazie skonkretyzowanych kwestii takich jak: komu ufać? W jaki sposób ufać? Dlaczego lepiej ufać niż nie ufać? Kiedy ufać? Jak mądrze ufać, by nie popaść w naiwność? Czy do zaufania trzeba podchodzić arbitralnie czy może selektywnie? Pytania te skupiają jak w soczewce bardzo szeroki wachlarz problemów związanych z kondycją człowieka, jego podstawowymi celami, działaniami i relacjami, w jakie wchodzi.

Celem niniejszego artykułu jest nie tyle próba uporządkowania rozmaitych definicji zaufania (które odnajdujemy w bogatej literaturze przedmiotu)⁵ czy ukazania kontekstów, w jakich występuje, co próba odpowiedzi na pytanie: komu miałoby się optacać zaufanie i dlaczego miałoby się optacać? Ponadto w jakim kontekście osadzić samą optacalność zaufania? Czy w czysto profitowym czy może egzystencjalnym? Kto miałby ową optacalność definiować – zaangażowane podmioty czy też jakaś zewnętrzna instancja? Czy zaufanie

5 W tabeli sporządzonej przez Joannę Paliszkiewicz, w monografii: *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013, s. 20, odnajdujemy wybrane definicje zaufania, które na gruncie nauk o zarządzaniu wskazują na wielokontekstowość tej wartości i jej zróżnicowane implikacje.

jest wartością nadrzędną, czy może istnieje konieczność związania jej z szeregiem innych koherentnych wartości? Czy zaufanie może być kluczem do rozwiązania rozmaitych bolączek świata biznesu i problemów w nim występujących? W jaki sposób dokonać przejścia od postulowanego zaufania w życiu organizacji i jej kultury do realnego urzeczywistnienia i zastosowania tej wartości w odnośnych relacjach?

Pytania te stawiają zaufanie jako problem wciąż żywy i niedomknięty, wymagający nieustannej rewitalizacji. Samo ich sformułowanie odświeża możliwość wielokierunkowości i problematyczność interpretacyjną, niemniej wydają się one wciąż aktualne w dobie dyskusji nad rolą, funkcją i podstawową misją firm.

Wielu znawców tematu podkreśla, iż opta się ufać pomimo czyichś błędów i niedociągnięć, a może i nadużyć. Inni zaś stawiają na logikę ostrożności w myśl zasady ograniczonego zaufania albo preferencji kontroli z małą dawką zaufania. Nie istnieje zatem, jak się wydaje, proste „za” lub „przeciw” zaufaniu, gdyż kontekst, w jakim występuje, weryfikuje lub się go oczekuje, wymaga głębszej analizy oraz rozpatrzenia pod różnorodnym kątem. Istotnym wyzwaniem w praktykowaniu zaufania jest również ilość rozmaitych definicji, których niejednokrotnie uporządkowanie nastrocza autorom wielu trudności. Stąd też, aby uchwycić dynamikę i bardzo ważne szczegóły w badaniach nad zaufaniem, należy uwzględnić niejednokrotnie czynniki kontekstowe i procesualne, ponieważ samo zaufanie składa się z wielu komponentów poznawczych, afektywnych, behawioralnych i etycznych (Latusek-Jurczak, 2019, 91–92).

Zaufanie na „tak”

Mottem i punktem wyjścia niniejszych rozważań jest sentencja, mówiąca o tym, iż „zaufanie odwołuje się do głębszego poziomu w strukturze człowieka, nie jest wiarą w słowa, ani nawet w czyny, nie jest probabilistyczną grą, w której bardziej opta się obstawiać dobre intencje innych ludzi. Jest odwołaniem się do niewidzialnego bytu osoby, do tego, co definiuje nas jako ludzi” (Piłat, O zaufaniu...). Ten filozoficzny passus odnosi się zarówno do istoty postawy zaufania w życiu jednostki, jak i samej struktury bytu ludzkiego. Zaufanie odświeża się jako jedno z bardziej fundamentalnych właściwości natury ludzkiej i konstytuowania się przez nie człowieczeństwa jako takiego. Ujęcie w taki sposób wartości zaufania warto przeanalizować również na gruncie etyki biznesu oraz nauk o zarządzaniu, w których nie tylko podkreśla się wpływ na budowanie trwałych relacji z interesariuszami czy wiarygodności osobistej liderów, ale również poprzez wskazanie źródeł oraz funkcji zaufania odświeża się podstawowy i istotny mechanizm kultury organizacyjnej.

Na preferencję zaufania względem nieufności zwraca uwagę wielu autorów oraz praktyków, szukając uzasadnień profitowo-społecznych.

W niniejszym opracowaniu wybrani autorzy odwołują się nie tylko atrybuty samego zaufania, ale również jego zastosowanie w praktyce, co może dać wielu menadżerom rozmaite atuty w dialogu z pracownikami oraz innymi grupami interesariuszy. „Efekt” zaufania może generować dla przedsiębiorstwa szereg pozytywnych zjawisk wewnętrznych, jak i zewnętrznych, ale należy pamiętać o podstawowych jego warunkach i wartościach, z jakimi się wiąże.

W myśleniu o zaufaniu jednym z fundamentalnych kryteriów i punktów odniesienia jest prawda. Sam już proces budowania zaufania prawdę zakłada, prawdą się posługuje i na prawdzie jest w stanie taki proces pozytywnie kształtować. W przeciwnym wypadku może ulec częściowemu lub całkowitemu rozkładowi, a jego możliwe odbudowanie staje pod znakiem zapytania lub jest mocno utrudnione. Gdyby nie kryterium prawdy, samo zaufanie traciłoby swą moc kreującą więzi i trwałość relacji, a ponieważ z prawdą łączą się i są mocno skorelowane uczciwość, lojalność i autentyczność podmiotów, to niejako w naturalny sposób mocno uwydatnia się etyczna siła zaufania i jego implikacji w biznesie.

Obok prawdy zaufanie implikuje odpowiedzialność. Tylko ten podmiot, który jest rzeczywiście odpowiedzialny, może budzić zaufanie. Podmiot chwiejny, labilny, nieodpowiedzialny szkodzi zaufaniu, destabilizuje, a nawet w skrajnych przypadkach destruuje. Zaufanie bez odpowiedzialności mogłoby prowadzić do szeregu negatywnych skutków w relacjach, a nawet te relacje mocno osłabiać lub niszczyć. Odpowiedzialność zaś jest niejako naturalnym „partnerem” zaufania, ponieważ umacnia je, potwierdza oraz rozwija. Człowiek odpowiedzialny nie musi od razu budzić zaufania, ale nieodpowiedzialny z pewnością tego zaufania nie wzbudzi nigdy. W jednym i drugim przypadku podmiot mający kontakt z człowiekiem odpowiedzialnym lub nieodpowiedzialnym może się oczywiście pomylić we własnej postawie zaufania względem niego i wadliwie ocenić czyjeś działanie. Niemniej chodzi tu o ukazanie związku odpowiedzialności i zaufania, które są mocno skorelowane ze sobą i oddziałują na otoczenie.

Kiedy Bill Theofilou, Dyrektor Zarządzający Accenture Strategy, uznał zaufanie za najważniejszą składową firmy („The bottom line on trust”) i stwierdził, iż „zaufania nie można już uznawać za kwestię miękką” (Firmy straciły aż 180 mld dolarów z powodu utraty reputacji. CEO.COM.PL), tym samym zaznaczył podstawową i niezbywalną wartość zaufania w biznesie dla tworzenia klimatu i specyficznej aury w realizacji misji przedsiębiorstwa oraz unaoczniał głębokie uzasadnienie stosowania zaufania w relacjach z pracownikami. Bazowanie na zaufaniu nie tylko przynosi wzrost i efektywność ekonomiczną, ale wpływa na zrównoważony rozwój, lepszą kooperację i tworzenie więzi między pracownikami.

Warren Buffet z kolei twierdzi, iż „zaufanie jest jak powietrze, którym oddychamy, dopiero gdy go brakuje, zaczynamy to dostrzegać” (Firmy straciły aż 180 mld dolarów z powodu utraty reputacji. CEO.COM.PL). Istnieje zatem przemożna siła zaufania, której ewentualne pozbycie się stanowi co najmniej nierozsądny, nieracjonalny i uwsteczniający krok w prowadzeniu przedsiębiorstwa do sukcesu.

Ciekawym spojrzeniem na kwestię zaufania jest podejście Russella Hardina, który w książce „Zaufanie” łączy tę wartość z kwestią wiarygodności i uważa, że wszelkie rozważania o zaufaniu w istocie winny sprowadzać się właśnie do niej. Poddaje on krytyce ujęcia zaufania pomijające analizy dotyczące wiarygodności, gdyż *de facto* dopiero właściwe spojrzenie na kryzys wiarygodności prowadzi do diagnoz dotyczących kryzysu zaufania, a nie na odwrót. Hardin analizuje przeto uwarunkowania zaniku idei wiarygodności pod kątem poszukiwania najlepszych sposobów na zwiększenie tejże. Nie idzie mu jednak o sam wzrost zaufania jako takiego, gdyż jak twierdzi, nie powinno się ufać komuś, kto nie jest godny zaufania (Hardin, 2009, 8). Era nieufności, w jakiej przyszło żyć i funkcjonować wielu społeczeństwom (zwłaszcza w aspekcie władzy i polityki), skłania właśnie ku wzmocnieniu idei zaufania, rozumianej jako tworzenie sieci relacji w celu kooperacji dla osiągnięcia wspólnych celów.

Hardin wskazuje na trzy błędy obecne w literaturze przedmiotu, które mącą postrzeganie i utrudniają realizowanie zaufania.

Pierwszy dotyczy utożsamiania zaufania z wiarygodnością, drugi mylenia zaufania z „wiarą”, trzeci zaś zaufania z wiedzą, na której można oprzeć swoje działanie.

W pierwszym błędzie Hardin dostrzega, iż istnieją sytuacje, w których jest możliwe ugruntowywanie własnej lub instytucjonalnej wiarygodności, mimo panującej ogólnie wśród ludzi nieufności. Drugi błąd wskazuje, iż koncentrowanie się wyłącznie na podstawach zawierzenia drugiej stronie relacji, może prowadzić do naiwności. Trzecia kwestia odnosi się do mylącego utożsamiania zaufania z wiedzą, na której opieramy działanie, gdyż nie zawsze istnieje okazja do odpowiedniego działania.

Poprzez powyższe syntetyczne ujęcie, można spojrzeć na kulturę organizacyjną oraz zarządzających poprzez pryzmat wiarygodności, której rola jest nie do przecenienia w prowadzeniu działalności gospodarczej. Wiarygodność bowiem wykuwa się w czasie jako proces potwierdzania i realizowania szeregu wartości wchodzących w jej „skład”. O wiarygodności mówimy wówczas, gdy staje się cechą kogoś, kto urzeczywistnia m.in. cnoty uczciwości, odpowiedzialności, lojalności czy prawdomówności. Wiarygodność niejako podprowadza pod ideę zaufania i w niej się zawiera, natomiast zaufanie wymaga i suponuje wiarygodność. Stąd związek wiarygodności z zaufaniem wydaje się spójny, logicznie i etycznie uzasadniony i warunkujący się wzajemnie. Zaufanie bez wiarygodności byłoby

tylko pustym postulatem, niemającym większego przełożenia na praktykę. Wiarygodność z kolei ściśle łączy się z zaufaniem, gdyż „możemy zaufać tylko wówczas, gdy jesteśmy pewni czyjejś wiarygodności” (Hardin, 2009, 40). Zarówno wiarygodność, jak i zaufanie stanowią nieodłączny warunek budowania trwałych relacji, więzi oraz marki zarówno zarządzających, jak i organizacji jako całości.

Z kolei Reinhard Sprenger, autor bestsellera „Zaufanie #1”, stawia tezę, iż „nie ma pewniejszego środka zabezpieczającego niż zaufanie. Zaufanie stanowi skuteczniejszą kontrolę niż jakikolwiek system kontrolny. Zaufanie tworzy większą wartość niż jakakolwiek wartościowa koncepcja zarządzania” (Sprenger, 2009, 7). Autor przy tym odżegnuje się od sloganowego i truistycznego traktowania zaufania w praktyce przedsiębiorstw, gdyż te zbyt często według niego fasadowo lub dyrektywnie posługują się zaufaniem do bieżącego załatwiania różnych spraw. Sprenger dostrzega deklaratywność wielu firm na rzecz zaufania bez jednoczesnej argumentacji i realnego działania w jego optyce. Podkreśla wyraźną modę na pojęcie zaufania oraz obecny chaos i brak jednolitej definicji zaufania, co dodatkowo utrudnia wcielanie tej idei w praktykę. Mimo to proponuje przyjrzeć się zaufaniu jako programowi przyszłości. Czyni to w oparciu o tezę, iż dla globalizujących się rynków i tempa wzrostu gospodarczego, technicyzacji oraz informatyzacji wielu obszarów naszego życia nie ma lepszej alternatywy niż zaufanie, a ponadto sądzi, iż sukces gospodarczy wprost zależy od miary doświadczanego zaufania (Sprenger, 2009, 12–13). Próbuje on „racjonalnie” uzasadnić zaufanie oraz wykazać „opłacalność” zaufania w działalności przedsiębiorstw poprzez argumentację odwołującą się do szeregu korzyści, jakie mogą one dzięki zaufaniu osiągać. Do tych najbardziej znaczących Sprenger zalicza: istnienie elastycznych organizacji, dokonywanie lepszych reorganizacji, zawiązywanie trwałych relacji z interesariuszami, ułatwianie szybkiego działania, umożliwianie transferu wiedzy i przedsiębiorczości, kreatywności i innowacyjności, redukovanie kosztów, pracę w atmosferze zaufania i szacunku, integrację pracowników wraz ze wsparciem ich motywacji, skuteczniejsze zarządzanie.

Istotą kompetentnego zarządzania i gwarantem sukcesu przedsiębiorstwa okazuje się być właśnie zaufanie, które *de facto* nie ma alternatywy, ponieważ sama władza, kontrola i dyrektywy nie mogą być wystarczającymi wartościami czy kryteriami dla osiągania założonych celów ekonomicznych w połączeniu z etyką. Wedle Sprengera „nie może funkcjonować żadna metoda zarządzania, która nie uwzględnia w swych założeniach autentycznego respektu wobec człowieka. W relacjach opartych na zaufaniu partnerzy wywierają na siebie wzajemnie wpływ, na przemian oddziałują na siebie. Cała sztuka polega na tym, aby umieć podjąć decyzję o obdarzeniu kogoś zaufaniem, nawet jeśli nurtują nas wątpliwości, czy aby na pewno tamta osoba jest godna zaufania. Decyzja o zaufaniu stanowi

pierwszy i najważniejszy krok na drodze do celu, jakim jest osiągnięcie wyższego poziomu zaufania" (Sprenger, 2009, 213–214).

„Trójnóg” zaufania

W niniejszym podejściu można przyrzeć się zaufaniu przez trzy pojęcia. Są nimi: przestrzenność, otwartość oraz kreatywność. Te trzy kategorie są wzajemnie powiązane, przenikają się i uzupełniają. Ich proveniencja sięga głębokich uzasadnień filozoficzno-etyczno-antropologicznych, które w odniesieniu do człowieka ukazują go jako istotę o swoistym potencjale do zagospodarowania i rozwijania.

Wydaje się, iż zaufanie daje przestrzeń do działania i samo jest jakoś przestrzenne, otwierające: daje możliwości o wiele szersze w działaniu, myśleniu, wytwarzaniu, ale i w relacjach. Jako przestrzeń odstania przed człowiekiem ogromny rezerwuar treści i możliwości do wykorzystania i zastosowania, a także ukazuje mu przyszłe możliwe skutki wywołane zaufaniem. W przestrzeni zaufania mogą pojawić się nowe wartości, fakty i momenty, które właśnie tylko dzięki niemu mogły się zrodzić. Przestrzenność zaufania może być potraktowana jako projekt całego procesu prowadzenia relacji interpersonalnych, społecznych i gospodarczych w biznesie. Innymi słowy zaufanie jawi się jako proces (w którym należy kierować się określoną hierarchią wartości) i projekt równocześnie (który będzie miał swoje fazy, wymiary oraz meandry).

Drugą obok przestrzenności cechą zaufania jest otwartość. Zaufanie otwiera zwykle nowe „drzwi”, „rozдания”, „furtki”. Jest cennym warunkiem zawierania relacji, ale też angażowania stron relacji, pobudzania i stymulowania do podejmowania dialogu oraz rozwoju.

Samo zaufanie wymaga otwartości, ale i wzmacnia ją. Otwartość na zaufanie pogłębia poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji podmiotów, a z kolei w takim otwarciu na siebie podmioty zacieśniają owo zaufanie i na nim budują trwałe więzi. Wówczas w przestrzeni zaufania można niejako więcej uzyskać (osiągnąć), ponieważ jest mniej kalkulacji i rachowania, a więcej kreacji i modelowania.

Kreatywność jest również istotnym elementem wywołanym zaufaniem, ponieważ ono ją wyzwala, ale i kreatywność dzięki niemu się skuteczniejsza i rodzi. Potocznie rzecz ujmując, okazanie zaufania np. pracownikom może im „dodać skrzydeł”, wywołać niekolekcjonalne i zaskakujące rozwiązania, kreatywne pomysły i innowacje oraz dać impuls do oryginalnego działania, usprawniającego wiele dotychczasowych mechanizmów firmy. Dzięki zaufaniu kreatywność pracowników może niejako pojawiać się samoczynnie, niemal naturalnie, poprzez nieskrępowane myślenie, poszukiwanie kierunków działania czy narzędzi do rozwiązywania problemów.

Reasumując, poprzez ów swoisty „trójnóg” zaufania pracownicy i zarządzający mogą mieć nie tylko nową przestrzeń do działania oraz otwartość na osiąganie rozmaitych kompetencji w zakresie wypełniania zadań, ale przede wszystkim dzięki zaufaniu funkcjonują w optyce kreowania „tu i teraz”, co daje im niepowtarzalną okazję do krzewienia kultury zaufania, ale i nieszablonowych metod w podejmowanych przedsięwzięciach. Na takim „trójnogu” ponadto sama kultura organizacyjna może się rozwijać i działać nie przez pryzmat uprzedzeń, lęków i obaw, ale w optyce wolności, dążeń i innowacji. Kiedy odrzucić kulturę zaufania oznaczałoby to wedle przywoływanego powyżej Sprengera „życie w pułapce, którą sami sobie założyliśmy. Usiłując cały czas dozorować bojaźliwie innych, dozorujemy właściwie samych siebie, ponieważ mury, wzniesione z myślą o innych, otaczają również nas” (Sprenger, 2009, 216).

Kilka ważnych oczywistości plus dwa paradoksy zaufania

Warto w tym miejscu przywołać kilka istotnych oczywistości, które zwłaszcza w biznesie odgrywają znaczącą rolę. Pierwszą z nich jest fakt, iż ktoś godny zaufania buduje o wiele trwalsze relacje i zacieśnia więzi. Drugą jest stwierdzenie, iż zdobywanie zaufania wiąże się z wykonaniem swoistej pracy i włożeniem wysiłku, aby je urzeczywistnić. Kolejną kwestią jest zdanie, iż ktoś, kto budzi zaufanie, stwarza przestrzeń odpowiedzialności, bezpieczeństwa i lojalności oraz ostatnia, iż zaufanie samemu sobie jest warunkiem relacji zaufania do innych. Listę takich oczywistości można rozszerzać. Chodzi tu jednak o zaznaczenie wagi i doniosłości idei oraz wartości zaufania, mimo trudności i wysiłku w jego krzewieniu i realizacji.

Jeśli współcześnie kwalifikuje się zaufanie do fundamentów przedsiębiorstwa przyszłości i podkreśla jej walor w zarządzaniu jakością, zasobami ludzkimi, ryzykiem, kryzysem czy wiedzą, to niewątpliwie wraz z odpowiedzialnością staje się „istotnym czynnikiem w przekuwaniu sukcesu firmy w wygraną całego społeczeństwa” (Rakuć-Kochaniak, 2016, 9). Integralną częścią odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa jest odpowiedzialna kadra zarządzająca wraz z pracownikami. Zatem zaufanie na poziomie liderów oraz budowanie zaufania w zespole wpływa na całość organizacji i zakorzenienia się w odpowiedzialnym prowadzeniu biznesu. Odpowiedzialny lider nie tylko umiejętnie łączy działalność komercyjną ze społeczną, ale również buduje własną markę poprzez dbałość o relacje z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym na zasadach zaufania, transparentności, lojalności, uczciwości i przejrzystości.

Przez elementarne znaczenie zaufania w trzech ujęciach można wyinterpretować konieczne cechy lidera-przywódcy, prowadzącego firmę do sukcesu.

W pierwszym słownikowym ujęciu mówi się o tym, iż zaufanie wiąże się z powierzeniem czegoś (zwykle istotnego) komuś. Stoi za tym ufność zarówno w samą ideę zaufania, jak i w osobę, której powierzyło się to lub owo. Owa ufność jako powierzenie jest czymś na kształt złożenia w czyjeś ręce sprawy, troski, problemu do rozwiązania, a może nawet tajemnicy, którą przez ufność drugiemu chce się ochronić. Powierzenie niesie ze sobą swoistą wiarę w to, iż druga strona nie zmarnuje powierzonego dobra/sprawy/informacji lub nie wykorzysta w nieetyczny sposób na rzecz jakiejś korzyści. W zaufaniu istnieje komponent specyficznej wiary i nadziei, iż powierzona sprawa osiągnie pozytywny finał, a w rękach tego, któremu się ją powierzyło, osiągnie optymalny efekt. Menadżerowie zatem w powierzonych im zadaniach, celach, oczekiwaniach winni dokładać wszelkich starań, by nie nadużyć zaufania akcjonariuszy, zarządu oraz pracowników i innych grup interesariuszy. Winni sukcesywnie, strategicznie i etycznie owe powierzone zadania wypełniać, a nawet w jakiejś mierze im służyć.

Drugie podstawowe ujęcie zaufania mówi o zaufaniu jako uznaniu czyichś słów za prawdziwe. Oczywiście istnieje tu trudność odróżnienia właściwych intencji drugiej strony lub słusznego ich odczytania. Nie jest bowiem całkiem jasna granica między zaufaniem a naiwnością. Niejednokrotnie niuanse na ich styku mogą wprowadzić w błąd lub okazać się iluzją. Niemniej jednak kryterium prawdy gra tu kluczową rolę, a jakiegokolwiek kłamstwo nie tylko destabilizuje relację lub ją uwstecznia, ale *de facto* zamyka na przejrzyste, uczciwe i transparentne kontynuowanie relacji. Wydaje się zatem, iż w pracy menadżerów kryterium prawdy winno być naczelnym w prowadzeniu biznesu, jeśli się stawia na zaufanie wśród kadry oraz w relacjach biznesowych. Dlatego też pytanie: jak mądrze ufać i nie popaść w naiwność? powinno wybrzmiewać nie tylko w codziennej pracy menadżerów, ale wśród całego zespołu. Należy podkreślić, iż ufność nie jest naiwnością ani bezrefleksyjnością. Jest ona jakąś odpowiedzią na sieć wartości reprezentowanych przez podmioty. Zaufanie wiąże się stricte z moralnością. Ten, kto rzeczywiście jest godny zaufania, nie „kombinuje”, jest szczery, nie pozoruje, jest autentyczny (choć nie idealny), stara się być kompatybilny z tym, co deklaruje i realizuje, jest jakoś „przejrzysty”. Da się wywieść z jego działania, czynów i słów wówczas w miarę spójny obraz zarówno tego, co już robi lub zrobił, ale też tego, co chce zrobić i będzie robił w przyszłości. Zaufanie bowiem nie jest i nie może być li tylko deklaracją, lecz wyraża się w konkretnych sytuacjach i weryfikuje się w czasie. Decydującym testem i momentem jest konkretne zachowanie osoby, która potwierdza (lub nie) swoim działaniem urzeczywistniane w praktyce zaufanie i wartości z nią związane. Wówczas można też zobaczyć, czy da się zbudować przestrzeń i kulturę zaufania w organizacji.

Trzecie ujęcie zaufania to uznanie, że ktoś posiada umiejętności i potrafi je wykorzystać. Jest to przeświadczenie, iż kompetencje menadżerów spełniają wszelkie kryteria do wypełniania misji i celów firmy, a ich jakość dobrze odbija się na dobru firmy jako całości. Menadżerowie otrzymują mandat do działania i wypełniania wszelkich zobowiązań w oparciu właśnie o zaufanie, iż posiadają wszelką wiedzę i umiejętności do zarządzania całym przedsiębiorstwem wraz z wszelkimi jego problemami, strategiami, celami i projektami.

W tych trzech odstępach wyodrębnia się wiele cech dobrego menadżera, ale nie można zapominać o dwóch paradoksach, które warto tu przywołać, ponieważ świadczą one o trudności aplikacji i realnej adaptacji zaufania w przestrzeni biznesu.

Paradoks pierwszy mówi o tym, iż nie każdy, kto budzi zaufanie, jest godny zaufania i nie każdy godny zaufania od razu budzi zaufanie. Sytuacja ta wskazuje na fakt dopełnienia deklaracji czynami potwierdzającymi pierwotne słowa, przyrzeczenia, obietnice, zobowiązania. Jednocześnie sytuacja ta odwołuje się do momentu, kiedy początkowo występuje brak pozytywnego nastawienia do osoby autentycznie uczciwej. Obie sytuacje wymagają kontekstowego rozpatrzenia i analizy, ponieważ w wymienionym paradoksie mogą występować kolejne niuanse sytuacyjne, zmieniające postać rzeczy. Innymi słowy zarówno w pierwszej, jak i w drugiej sytuacji zaufanie wymaga czasu i weryfikacji w czasie obydwu stron relacji. Nie ma rzecz jasna gwarancji na pełne zaufanie przez cały czas trwania relacji, ponieważ jedna ze stron potencjalnie może zawieść, niemniej przez oznaki i swoiste dowody zaufania można mieć większą pewność do drugiego.

Inny paradoks za wspomnianym wyżej Sprengerem polega na tym, iż do zaufania nie potrzeba zgody czy zgodności poglądów. Według Sprengera „ludzie są gotowi podążyć za osobą, której ufają, nawet jeśli nie podzielają jej poglądów. Nie usłuchają jej jednak, jeśli akceptują wprawdzie jej poglądy, ale jej nie ufają” (Sprenger, 2009, 59).

Przywołane paradoksy zaufania wydobywają jego głębsze znaczenie, a nie jego wewnętrzne sprzeczności. Pokazują, iż zaufanie w zależności od sytuacji i podmiotów relacji wywołuje szereg zniuansowanych reakcji, emocji, refleksji i posiada niejednorodne właściwości, a jednocześnie jest niezwykle istotne w sensownej komunikacji międzyludzkiej.

Zaufanie kontra nieufność, zaufanie kontra kontrola, ślepe zaufanie kontra ślepa nieufność

Powyższe dychotomie zauważa w swojej książce przywoływany w niniejszym opracowaniu Reinhard K. Sprenger. Warto pokrótce przywołać jego analizy w celu głębszego wnikięcia w specyfikę zaufania, a poprzez nie w kluczowe dla cech dobrego zarządzania wartości.

Analizy te nie są arbitralną i wyczerpującą zagadnienie wykładnią, ale mogą służyć lepszemu rozumieniu fundamentów trwałych i dobrych relacji w szeroko rozumianym świecie biznesu, również w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu.

W pierwszym punkcie (zaufanie kontra nieufność) Sprenger artykułuje tendencję do popadania w skrajności: albo ktoś ma całkowite zaufanie albo całkowicie nie ufa. Zbytne przytwierdzenie się do danego wariantu zaufania obniża możliwość wyjścia z zaciętrzewienia i wejścia na drogę zaufania, które nie jest bezwarunkowe. Zaufanie nie jest dane raz na zawsze, jest warunkowane wieloma czynnikami i wartościami, które należy spełniać by nieustannie zaufanie krzewić i rozwijać. Bezgraniczne zaufanie często jest już naiwnością, a bezgraniczna nieufność może wywoływać szereg stanów emocjonalnych lub psychicznych, uniemożliwiających działanie i wejście w relacje. Wedle autora każda idea wymaga granicy, a „my musimy odnaleźć odpowiednią miarę, mieszczącą się pomiędzy dwoma patologicznymi biegunami” (Sprenger, 2009, 80). Warto dodać, iż nieufność nie jest prostym przeciwieństwem zaufania, gdyż może się wiązać z naturalną lub czasową ostrożnością, obserwacją drugiej strony relacji, a niekoniecznie podejrzliwością czy negatywnymi uprzedzeniami do niej i wydaje się, iż przeciwstawienie nieufności zaufaniu jest zbyt dużym uproszczeniem, ponieważ obie wartości mogą wyłaniać się w wyniku różnych procesów i oddziaływać. Co więcej, „o ile zaufanie można sfalsyfikować przez jego podjęcie – na jego bazie – działania i przekonanie się, czy osoba przez nas nim obdarzona jest faktycznie wiarygodna, o tyle w przypadku nieufności jest to często trudne, ponieważ nakazuje ona raczej powstrzymanie się od działania” (Latusek-Jurczak, 2019, 94).

Drugi niepożądany moment Sprenger nazywa umownie: zaufanie kontra kontrola. Podobnie jak wyżej, szuka i postuluje odpowiednią proporcję między kontrolą a zaufaniem. Jest on zwolennikiem jednej i drugiej wartości w zarządzaniu i traktuje je w zależności od sytuacji jako konieczne warunki trwania i funkcjonowania firmy. Nie stanowią zatem sprzeczności. Autor sądzi, iż „zaufania bez kontroli nie można sobie wyobrazić. Kontrola jest warunkiem zaufania, bazą, na której zaufanie może się oprzeć” (Sprenger, 2009, 82). Nie każda zatem kontrola niweczy zaufanie, a zaufanie bez kontroli byłoby czymś jałowym i w gruncie rzeczy bytem idealnym, który w relacjach międzyludzkich po prostu nie występuje. Co więcej, Sprenger twierdzi, iż kontrola może w pewien sposób potwierdzać i zabezpieczać zaufanie: „im większe zaufanie, tym większą rolę zabezpieczającą pełni przy nim kontrola. Ma ona wtedy charakter informacyjny i wspierająco-wzmacniający (...) Optymalna proporcja przy sporządzaniu tej mieszanki zaufania i kontroli nie jest we wszystkich okolicznościach identyczna, waha się w zależności od sytuacji i warunków” (Sprenger, 2009, 82).

W trzeciej opcji Sprenger rozpatruje aspekt ślepego zaufania kontra ślepej nieufności.

Obie skrajne postawy wymagają rewizji i stałej refleksji, a także ostrożnej i głębokiej analizy.

Zaufanie nie może zrezygnować z czujności, roztropności, ostrożności czy jakichś zabezpieczeń. Podobnie jak w dwóch pierwszych podejściach proponuje on poszukiwanie odpowiedniej proporcji, gdyż nie chodzi ani o postawę albo-albo, ani o totalne przeciwstawienie zaufania nieufności. Umiejętność zauważania rozróżnień i dostrzegania w nich tego, co mniej lub bardziej wartościowe umożliwia wejście na drogę odkrywania słusznej miary. W tym trzecim ujęciu Sprenger dostrzega, iż zaufanie nie może działać na ślepo. Podobnie rzecz ma się z nieufnością. Doza nieufności może być niejednokrotnie konieczna i potrzebna w zareagowaniu na zło, zaufanie zaś powinno być „czujne”, a nie podejrzliwe, racjonalne, a nie irracjonalne, mądre, a nie głupie. Sprenger podkreśla, iż w świecie biznesu ślepe zaufanie występuje sporadycznie, natomiast ślepa nieufność bardzo często. Jedno i drugie niesie ze sobą ryzyko, ale popadając w skrajności, ufając wszystkim albo nie ufając nikomu, idzie się w ślepą ulicę i pasywność w działaniu. Stąd postulat odpowiedniej proporcji zaufania i nieufności z pełną świadomością, iż jej kształt przebiega na osi napięć między nimi i w zależności od sytuacji winny być inaczej potraktowane. Ślepe zaufanie rodzi bowiem złudzenia i rozczarowania oraz naiwność, z kolei ślepa nieufność związana jest z pewnym rodzajem głupoty, bezrefleksyjnością, lękiem, biernością. Wyłania się potrzeba zdrowego sceptycyzmu, który prowadzi do „powstania mechanizmów obronnych przed nieuczciwymi, skorumpowanymi wyzyskiwaczami” (Levi, 2000, 154).

Podsumowanie

Wiele firm przyjmuje dziś w swoich strategiach, preambułach czy kodeksach etycznych zaufanie jako konieczny warunek budowania relacji i krzewienia właściwie uformowanej kultury organizacyjnej, niemniej statystycznie wciąż istnieje potężny kryzys zaufania i raczej niski poziom zaufania do biznesu⁶. Przyczyny deficytu zaufania można szukać między innymi w minionych negatywnych doświadczeniach wśród pracowników, stereotypach i uprzedzeniach, podejrzliwości, nieetyczności którejś ze stron relacji, braku zaufania co do prawdziwości wypowiedzi przetożonych, braku dobrej i jasnej komunikacji i innych. Ich oddziaływanie może mieć przemożny wpływ na brak motywacji zaufania, tworzenia klimatu zaufania czy promowania postaw zaufania w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym. To z kolei może wywołać efekt błędnego koła lub spirali podejrzliwości, a więc zredukowania relacji do li tylko formalno-administracyjnych zachowań. Taka jedynie transakcyjna wymiana pomiędzy stronami emanuje na całe przedsiębiorstwo i pociąga

⁶ W Globalnym Rankingu Wiarygodności z 2022 r. (Ipsos Global Trustworthiness Index 2022: 21 515 uczestników z 28 krajów, badanie online 27.05.–10.06.2022 r.) liderzy biznesu zajmują jedną z niżej położonych pozycji. Oznacza to wciąż niski poziom zaufania do menadżerów. Źródło: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-07/Global%20trustworthiness%202022%20Report.pdf>.

za sobą długofalowe skutki (np. w postaci braku wzajemności, braku doceniania, pasywności pracowników, złej atmosfery pracy, zastoju rozwoju i innowacji, wzmożonych lub nieproporcjonalnie rozrastających się kontroli). Konsekwencje utraty zaufania w organizacji ponadto wiążą się najczęściej z niejasną i chaotyczną wizją działania, nieetycznym traktowaniem pracowników, złą komunikacją, niekompetencją w zakresie misji, wizji i strategii firmy, niejasną polityką i filozofią firmy, manipulacją i eksploatacją pracowników, niskimi płacami. To wszystko z kolei wpływa na reputację firmy, negatywny stosunek pracowników do własnej pracy i całej firmy, uwstecznianie progresu firmy, zdemotywowanie pracowników i mniejszą ich efektywność, spadek zaangażowania i morale, niechęć do współpracy⁷.

Jak zatem w obliczu powyższych zasygnalizowanych aspektów zaufania w zarządzaniu odpowiedzieć na pytanie postawione na początku rozważań? Ufać, czy nie ufać, a jeśli ufać, to komu? Jeśli ja nie ufam, to czy jestem godny/a zaufania? Jak mądrze ufać, by nie popaść w naiwność? Czy naprawdę opłaca się zaufać zaufaniu?

Reasumując powyższe rozważania, wydaje się, iż przy całym spektrum problemów związanych z zaufaniem i trudności w realizacji tej wartości w praktyce, opłaca się zaufać zaufaniu, ponieważ przez nie inwestujemy w relacje, ułatwia ono w pewnym ładzie wypełnianie swoich obowiązków i komunikowanie się z innymi, budujemy wówczas bezpieczniejszą przyszłość. Dodatkowo można wymienić kilka fundamentalnych korzyści, płynących z kultury zaufania. Są to m.in.: innowacyjna, przedsiębiorcza aktywność, wolność i spontaniczność działania, prospołeczne zaangażowania i wzbogacone więzi międzyludzkie, nonkonformizm i przedsiębiorcza aktywność. Występuje także większa tolerancja i akceptacja obcych, większa skłonność do dialogu, mniejsza wrogość do innych. Następuje wzmocnienie tożsamości indywidualnej i zbiorowej (przynależności do wspólnoty) oraz zmniejszają się koszty transakcji oraz kontroli, ułatwiona staje się współpraca. Natomiast brak kultury zaufania paraliżuje ludzką podmiotowość (wzmaga konformizm, bierność, rutynę), powoduje erozję kapitału społecznego (wywołując alienację, potęgując atomizację i nietrwałość więzi społecznych), rodzi ksenofobię, stereotypy, plotki i opinie oraz wywołuje podejrzliwość i nadmierne kontrole (Sztompka, 2007, 399).

Ostatecznie problem z zaufaniem współcześnie nie polega na tym, czy i ile mamy zaufania, lecz w kim lub w czym pokładamy zaufanie.

Stąd propozycja Sprengera może być interesującym wkładem w zbalansowanie zaufania i nieufności w ich odpowiednim usytuowaniu. Odpowiednia proporcja, o której mówi Sprenger, *per analogiam* odwołująca się do Arystotelesowskiego złotego środka, może być inspirującym elementem nowoczesnego zarządzania, o ile zarządzający będą autentycznie przekonani o jej sile i rzeczywistym oddziaływaniu na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne,

⁷ Por. J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN 2013, s. 69–70.

ponieważ „niezależnie od wszelkich kalkulacji ekonomicznych musimy zawsze odpowiadać sobie na pytanie, w jakich warunkach chcemy żyć (...) Decyzja o nieuleganiu nieufności. W tym kroku przejawia się wyrazisty, najczystszy paradoks, dostępny wyłącznie ludzkiej woli: zaufać mimo dręczącej duszę nieufności” (Sprenger, 2009, 216–218).

Bibliografia

- Azmi I.A.G. (2010). Competency Based Human Resource Practices in Malaysian Public Sector Organizations. *African Journal of Business Management*, 4(2), 235–241.
- Edelman Trust Barometer. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-03/Trust2023_Top10_030623.pdf [dostęp: 9.01.2023].
- Firmy straciły aż 180 mld dolarów z powodu utraty reputacji. Portal CEO.COM.PL, <https://ceo.com.pl/firmy-stracily-az-180-mld-dolarow-z-powodu-utraty-reputacji-94722> [dostęp: 7.03.2023].
- Fukuyama F. (1997). *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. PWN, Warszawa–Wrocław.
- Globalny Ranking Wiarygodności z 2022 r. (Ipsos Global Trustworthiness Index 2022: 21 515 uczestników z 28 krajów, badanie online 27.05.–10.06 2022 r.). <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-07/Global%20trustworthiness%202022%20Report.pdf> [dostęp: 20.02.2023].
- Grudzewski W. (2009). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie: koncepcja, narzędzia, zastosowania*. Wolters Kulwer Polska, Warszawa.
- Hardin R. (2009). *Zaufanie, Sic!*, Warszawa.
- Krot K. & Lewicka D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 10, No. 3, p. 224–233.
- Krot K., Lewicka D. (2016). *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*. CH Beck, Warszawa.
- Latusek-Jurczak D. (2019). *Zaufanie w zarządzaniu organizacjami*. PWN, Warszawa.
- Levi M. (2019). *When Good Defenses Make Good Neighbours: a Transaction Cost Approach to Trust, the Absence of Trust and Distrust. Institutions, Contracts and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*. MA: Edward Elgar Publishing, Northampton.
- Molenda Ł. (2016). Zaufanie to podstawa w relacji z klientami. *Nienieodpowiedzialni.pl*, Nr 3/marzec.
- Paliszkiewicz J. (2013). *Zaufanie w zarządzaniu*. PWN, Warszawa.
- Piłat R. O zaufaniu. 12.04.2022, <https://culture.pl/pl/artykul/o-zaufaniu> [dostęp: 10.01.2023].
- Rakuć-Kochaniak I. (2016). Zaufanie i odpowiedzialność – czy będą podstawą przedsiębiorstwa przyszłości? *Nienieodpowiedzialni.pl*, Nr 3/marzec, s. 9.
- Sprenger R.K. (2009). *Zaufanie #1*. MT Biznes, Warszawa.
- Shahid S., Zain Z., Alam S., *The Mediating Effect of Organizational Trust on Human Resource*

Management and Affective Commitment, *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2018, Vol. 8, No. 1, p. 38–59.

Sztompka P. (2007). Zaufanie, nieufność i dwa paradoksy demokracji, [w:] P. Sztompka, M. Kucia (red.). *Socjologia. Lektury*. Znak, Kraków.

Sztompka P. (2007). Zaufanie. Fundament społeczeństwa. Znak, Kraków.

Tzafrir S.S. and Eitam-Meilik M. (2005). "The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: a longitudinal analysis", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 16, pp. 193–207.

Van Voorhis S., *People Trust Business, But Expect CEOs to Drive Social Change*, Harvard Business School, <https://hbswk.hbs.edu/item/people-trust-business-but-expect-ceos-to-drive-social-change> [dostęp: 9.01.2023].