

---

*Kultura zaufania w organizacji. Istota – potrzeba – kształtowanie*

Autor: Maria Czajkowska

Artykuł opublikowany w „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2008, vol. 11, nr 1, s. 311-319

Archidiecezjalne Wydawnictwo Łódzkie

Stable URL: [http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2008/2008\\_01\\_czajkowska\\_311\\_319.pdf](http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2008/2008_01_czajkowska_311_319.pdf)

---

*Trust Culture in an Organization. The Heart of the Matter – the Need – the Shape*

Author: Maria Czajkowska

Source: ‘Annales. Ethics in Economic Life’ 2008, vol. 11, nr 1, pp. 311-319

Published by Lodz Archdiocesan Press

Stable URL: [http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2008/2008\\_01\\_czajkowska\\_311\\_319.pdf](http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2008/2008_01_czajkowska_311_319.pdf)

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008

© Copyright by Maria Czajkowska

Used under authorization. All rights reserved.

## **Kultura zaufania w organizacji Istota – potrzeba – kształtowanie**

### **1. Wstęp**

Zagadnienie zaufania interpersonalnego coraz częściej przyciąga zainteresowanie badaczy nauk o zarządzaniu, gdyż spostrzega się w nim tanie i efektywne narzędzie do zwiększenia efektywności działań organizacji. Celem niniejszych rozważań jest przedstawienie zaufania uogólnionego w całej organizacji oraz próba zaadoptowania modelu kształtowania kultury zaufania dla potrzeb organizacyjnych.

W społeczeństwie informacyjnym, które przyczyniło się do powstania nowych form organizacyjnych, takich jak organizacja wirtualna lub organizacja ucząca się, ważnym obszarem konkurowania stała się kultura organizacyjna. Jednym z jej elementów są wartości, które wciąż jeszcze stanowią ciekawy obszar badań zarówno teoretycznych jak i praktycznych.

Obecnie bardzo często można się spotkać z odniesieniami do etyki biznesu czyli inaczej mówiąc podkreśla się kwestię uczciwego podejścia w działalności organizacyjnej. W. Chan Kim i R. Mauborgne twierdzą, iż „*jeszcze nigdy kwestia uczciwego podejścia w zarządzaniu nie była tak ważna jak dziś*”<sup>1</sup>. Wydaje się, że elementem łączącym wartości i wspomniane uczciwe podejście może być zaufanie.

### **2. Pojęcie zaufania i kapitału społecznego**

M. Pedler i K. Aspinwall twierdzą, iż „*zaufanie jeszcze ciągle stanowi podstawę wielu codziennych transakcji handlowych*”<sup>2</sup>. Wydaje się, że nie tylko „jeszcze stanowi”, ale dopiero teraz znaczenie zaufania zaczyna być doceniane przez kadre zarządzającą. Rodzi się zainteresowanie tym jednym z najstarszych narzędzi, a jednak dopiero teraz odkrywanych dla potrzeb zarządzania organizacjami.

Warto zastanowić się, czym zaufanie jest i co jest potrzebne do jego zaistnienia. W literaturze można spotkać wiele różnych definicji zaufania. P. Sztompka traktuje zaufanie jako „*oczekiwanie korzystnych działań partnerów interakcji czy stosunków społecznych*”<sup>3</sup>, nie jako wiedzę, nie jako nadzieję, ale jako zakład, który jest podejmowany na temat przy-

---

<sup>1</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Chcesz by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair!*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 13, s. 118.

<sup>2</sup> M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999, s. 120.

<sup>3</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2005, s. 198.

szłych działań innych ludzi. Zakład, który dotyczy niepewnej przyszłości. Zakład, który zawsze wiąże się z podjęciem jakiejś decyzji obciążonej mniejszym lub większym ryzykiem<sup>4</sup>. Bardziej uniwersalną definicję podają St.P. Robbins i D.A. DeCenzo. „Zaufanie – wiara w prawość, charakter i zdolności drugiej osoby”<sup>5</sup>. W tym przypadku można więc mówić o zaufaniu, które istnieje wśród dowolnych ludzi na dowolnym obszarze.

Inne ujęcie tego tematu znaleźć można u F. Fukuyamy: „zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach”<sup>6</sup>. Trzeba tu zaznaczyć, że autor wiąże ściśle pojęcie zaufania z pojęciem kapitału społecznego. Według niego „kapitał społeczny jest zdolnością wynikającą z rozpowszechnienia zaufania w obrębie społeczeństwa lub jego części”<sup>7</sup>. Autor zwraca uwagę na silne oddziaływanie kultury danego kraju na tworzenie i poziom zaufania w różnych społeczeństwach.

O zaufaniu lub jego braku można mówić w sposób uogólniony i nazywać je **kulturą zaufania** lub kulturą nieufności<sup>8</sup>. Wytworzenie kultury zaufania jest sytuacją korzystną dla społeczeństwa, gdyż prowadzi do działań bardziej otwartych, innowacyjnych, spontanicznych. Zaufanie zwiększa też poziom wolności społeczeństwa, wzmacnia i wzmacnia interakcje między jego członkami, wzmacnia więzi społeczne i scala wspólnoty<sup>9</sup>. Należy dodać, iż ukształtowanie się w społeczeństwie kultury zaufania wpływa pozytywnie na jej własne uwarunkowania strukturalne i w ten sposób prowadzi do samonapędzającego się mechanizmu, utrwalającego i poszerzającego zaufanie w społeczeństwie.

W. Dyduch<sup>10</sup> badając składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji stwierdził, że zaufanie jest jednym ze składników kapitału społecznego, choć najmniej istotnym. Jednak mimo pewnych różnic w traktowaniu zaufania i kapitału społecznego (jedni autorzy uważają zaufanie i kapitał społeczny za tożsame pojęcia – F. Fukuyama, inni, że zaufanie jest źródłem kapitału społecznego – R. Putnam, a jeszcze inni, że jest jego składnikiem – J. Coleman)<sup>11</sup> pojęcia te są ściśle związane.

### 3. Klimat organizacyjny, kultura zaufania

Z punktu widzenia psychologii pracy można mówić o „klimacie psychologicznym w miejscu pracy”. Pojęcie to służy do „określenia ogólnego poczucia jakości życia w środowisku pracy. Kładzie nacisk na ową ogólność poczucia, które jednak ma znaczenie dla pracownika i w pewnej mierze determinuje jego chęć do przebywania na terenie zakładu pracy oraz gotowość wniesienia czegoś więcej od siebie, niż przewidują sztywno wymaga-

---

<sup>4</sup> P. Sztompka, *Zaufanie: podstawa relacji społecznych*, [w:] *Krytyczna teoria organizacji*, Zeszyt nr 3, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 11.

<sup>5</sup> St.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 498.

<sup>6</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997, s. 38.

<sup>7</sup> Tamże, s. 39.

<sup>8</sup> P. Sztompka, *Socjologia...*, *op.cit.*, s. 313.

<sup>9</sup> Tamże, s. 324.

<sup>10</sup> W. Dyduch, *Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1 (115), s. 48–49 i 55.

<sup>11</sup> W. Dyduch, *op.cit.*, s. 49.

nia dyscypliny pracy”<sup>12</sup>. Na gruncie nauk o zarządzaniu występuje pojęcie bardziej konkretne i szczegółowej opisujące rozważane zagadnienia. Jest nim pojęcie kultury organizacyjnej. „**Kultura organizacyjna** stanowi wzór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań”<sup>13</sup>. Można by tu zastanowić się nad potrzebą kształtowania kultury zaufania. Zakładając, że kultura to jest „to coś” co odróżnia członków jednej organizacji od drugiej<sup>14</sup>, stworzenie modelu, który mógłby być wykorzystywany przez każdą organizację doprowadziłoby teoretycznie do podniesienia w nich poziomu zaufania. Przy tym założeniu z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej sytuacja nie uległaby zmianie. Natomiast z punktu widzenia efektywności tych przedsięwzięć to ta podniosłaby się prowadząc do działań bardziej sprawnych. Próba kształtowania kultury organizacyjnej opartej na epistemologicznie ugruntowanym zaufaniu może przynieść organizacji korzyści wynikające z bardzo wymiernych danych, jak obniżenie kosztów, oraz tych pozamaterialnych, jak np. podniesiony poziom zadowolenia pracowników a co za tym idzie efektywniejsze wykonywanie pracy<sup>15</sup>.

**Wartości** (jako składnik kultury organizacyjnej) wg G. Hofstede to „skłonność do dokonywania określonych wyborów”<sup>16</sup>. Wydaje się, iż ta definicja jest zbyt ogólna dla zastosowania jej dla potrzeb organizacji. Cz. Sikorski definiuje je następująco: „wartości są zbiorowymi preferencjami narzucanymi w grupie”. Podaje też za A. Wiliamsem, P. Dobsonem, M. Waltersem dwa ich rodzaje: **instrumentalne** (osiąganie ich daje poczucie satysfakcji) i **moralne** (osiąganie ich daje poczucie dumy)<sup>17</sup>.

Permanenne zmiany, wobec których stają codziennie organizacje powoduje, że muszą one nauczyć się działać w warunkach niepewności. „Niepewność w organizacji określa się jako nieadekwatną wiedzę o zdarzeniu, które wymaga podjęcia jakiegoś działania lub rozwiązania jakiegoś problemu”<sup>18</sup>. G. Hofstede twierdzi, że natężenie niepewności i sposoby jej opanowywania są częścią dziedzictwa kulturowego społeczeństwa<sup>19</sup>.

Funkcjonowanie w warunkach niepewności wymusza na członkach organizacji zwiększenie odporności na niepewność „nieuchronną w warunkach globalnych powiązań i zalewu informacji, wymaga przyswojenia i akceptacji wzorów kultury organizacyjnej całkowicie odmiennych od tych, które były pożądanymi w dotychczasowych formach działalności organizacyjnej”<sup>20</sup>.

Warto zastanowić się nad sposobami podnoszenia poziomu zaufania w organizacji. Zwiększenie poziomu zaufania powoduje zmniejszenie poziomu niepewności, a odpowiedni jego poziom gwarantuje większą tolerancję zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu. Większa tolerancja zmian powoduje łatwiejsze (minimalizacja oporu), skuteczniej-

---

<sup>12</sup> Z. Ratajczak, *Elementy psychologii pracy*, Skrypty Uniwersytetu Śląskiego, nr 461, Katowice 1991, s. 99.

<sup>13</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 149.

<sup>14</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 267.

<sup>15</sup> Trzeba zdawać sobie sprawę z zastosowanych tu uproszczeń. W rzeczywistości związku między zaufaniem a takimi obszarami organizacji jak koszty, kontrola, zadowolenie itd. są często wielowymiarowe, niejednoznaczne i wciąż badane przez naukowców. Ze względu na charakter opracowania, niektóre zagadnienia zostały potraktowane i przedstawione w sposób uproszczony. Miało to na celu pokazanie pewnych zależności i możliwych kierunków badań.

<sup>16</sup> G. Hofstede, *op.cit.*, s. 378.

<sup>17</sup> Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 9.

<sup>18</sup> Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 43.

<sup>19</sup> G. Hofstede, *op.cit.*, s. 178.

<sup>20</sup> Cz. Sikorski, *Ludzie...*, *op.cit.*, s. 50–52.

sze (przynoszące efekty) i szybsze ich wdrażanie. Zaufanie może więc okazać się bardzo przydatnym narzędziem we współczesnych realiach społeczno-gospodarczych, których istotą jest zmiana i niepewność.

#### 4. Model wytwarzania się kultury zaufania w społeczeństwie<sup>21</sup>

P. Sztompka – twórca teoretycznego modelu wytwarzania się uogólnionego zaufania opisuje źródła<sup>22</sup> i proces powstawania kultury zaufania. Do najważniejszych determinantów wytwarzania się kultury zaufania w społeczeństwie należą:

- zmienne tła – dziedzictwo historyczne,
- zmienne niezależne – kontekst strukturalny,
- zmienne pośredniczące – wyposażenie podmiotowe.

**Dziedzictwo historyczne** dotyczy przeszłości, nie ma więc na nie wpływu. P. Sztompka nazywa tradycję historyczną tłem i określa jako „*wywodzącą się z dziejów danego społeczeństwa zgeneralizowaną tendencję do wyrażania zaufania [...] wobec różnych obiektów*”<sup>23</sup>. Dziedzictwo historyczne dotyczy więc zarówno pewnych predyspozycji społeczeństwa do obdarzania zaufaniem jak i przeszłych doświadczeń, które mogą napawać nadzieją lub przeciwnie rodzić podejrzliwość.

Następna kategoria czynników to **kontekst strukturalny**. Należą do niej takie determinanty jak stabilność normatywna, stabilność porządku społecznego, przejrzystość organizacji społecznej, „oswojenie” otoczenia społecznego i odpowiedzialność osób i instytucji<sup>24</sup>.

- **Stabilność normatywna** świadczy o istnieniu systemu reguł społecznych wskazujących w sposób jasny, przejrzysty i prosty, jakimi sposobami osiągnąć zamierzone cele. Stwarza poczucie porządku i przewidywalności a więc w rezultacie poczucie bezpieczeństwa.
- **Stabilność porządku społecznego** świadczy o względnej trwałości i niezmienności (jeśli występują zmiany, to są one niewielkie i powolne) porządku społecznego, struktur instytucji oraz środowiska technicznego codziennego życia.
- Kolejny czynnik to **przejrzystość organizacji społecznej**. To co znane budzi zaufanie. Jeśli więc znana jest budowa, zasady działania, kompetencje struktur gospodarczych czy politycznych, jeśli osiągnane przez instytucje rezultaty są łatwe do zrozumienia, dobrze widoczne i podlegają kontroli, to powoduje to zwiększenie poczucia bezpieczeństwa a co za tym idzie obdarzanie instytucji mającej takie cechy zaufaniem.

---

<sup>21</sup> P. Sztompka, *Socjologia...*, *op.cit.*, s. 318–321 oraz P. Sztompka, *Prolegomena do teorii zaufania*, [w:] *Idea a urządzenie świata społecznego: księga jubileuszowa dla Jerzego Szackiego* (red.) E. Nowicka i M. Chałubiński, PWN, Warszawa 1999, s. 101–105.

Należy zaznaczyć, że model przedstawiony przez P. Sztompkę nie jest jedynym modelem kształtowania kultury organizacyjnej. Inne podejście do tego procesu przedstawia np. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 54.

<sup>22</sup> Źródła te dotyczą również wytwarzania się kultury nieufności, jednak ten obszar tematyczny nie został objęty artykułem.

<sup>23</sup> P. Sztompka, *Socjologia...*, *op.cit.*, s. 318.

<sup>24</sup> Wszystkie te czynniki posiadają swoje przeciwieństwa np. przeciwnością stabilności normatywnej jest normatywny chaos (anomia). W opracowaniu zostały jednak przedstawione tylko te, które mogą kształtować zaufanie.

- Następny czynnik to **podporządkowanie władzy regułom prawa**. Jeśli istnieje nadzór i kontrola nad urzędnikami, stworzone są pewne ramy proceduralne, istnieje możliwość odwołania się od decyzji do wyższej instancji, to wszystkie te czynniki sprzyjają wytwarzaniu się uogólnionego zaufania. Dodatkowym elementem wspomagającym ten proces może być sama treść podejmowanych przez władzę decyzji. Jeśli jest ona sprawiedliwa, słuszna i służąca dobru obywateli, to wzrasta poziom zaufania.
- Ostatni czynnik to **konsekwentne realizowanie uprawnień i egzekwowanie obowiązków**. Istnienie niezależnych instytucji, do których można się odwołać w celu ochrony zagrożonych uprawnień (takich jak sądy, trybunały) oraz agend wymuszających realizację obowiązków (takich jak prokuratura, policja) powoduje ograniczenie strachu przed nadużyciami, przestępczością czy oszustwami i wytwarzanie się kultury zaufania. Taka sytuacja jest prawdziwa tylko wtedy, gdy wymienione instytucje nie tylko istnieją, ale przede wszystkim działają zgodnie ze swoim przeznaczeniem i w najlepszy (to jest sprawiedliwy, konsekwentny, kompetentny, uczciwy itd.) sposób wypełniają swoje obowiązki.

Trzecia kategoria czynników to **wyposażenie podmiotowe**. Należy zaznaczyć, że w społeczeństwie struktury nigdy nie oddziałują same, bezpośrednio, lecz zawsze poprzez ludzi i to właśnie dzięki percepcji opisanych czynników strukturalnych i odpowiednim reakcjom członków społeczeństwa na nie może wytworzyć się kultura zaufania. Czynniki strukturalne stanowią więc pewien zasób środków dla działań ludzkich. Te same warunki mogą być różnie postrzegane i tym samym mogą wywoływać różne reakcje w zależności od cech osób postrzegających i reagujących.

Składają się na nią dwie grupy czynników.

- **Rysy osobowościowe** – rozumiane jako pewien syndrom rysów osobowościowych, które sprzyjają wytwarzaniu się uogólnionego zaufania. Do kategorii tej należą: wysokie aspiracje, aktywizm, optymizm, orientacja ku przyszłości, afirmacja sukcesu. W takiej orientacji społecznej zaufanie stanowi jej naturalny składnik.
- **Spoleczne zasoby kapitałowe** – rozumiane jako pewien zbiór zasobów, którymi dysponuje jednostka, a które to powodują większą otwartość i poczucie bezpieczeństwa i przyczyniają się do kształtowania kultury zaufania. Należą do nich: wykształcenie, majątek, kontakty, znajomości, oparcie rodzinne, stan zdrowia, religijność i gotowość do ryzyka.

Jest to model teoretyczny i w rzeczywistości nie jest możliwe, by wszystkie czynniki zaistniały jednocześnie, można więc powiedzieć, że nie jest praktycznie możliwe wytworzenie pełnej kultury zaufania. Opisany model teoretyczny pokazuje jednak pewne ważne grupy czynników i kierunki działań, które mogą okazać się bardzo przydatne do rozważań nad wytwarzaniem kultury zaufania w organizacji. Graficzną prezentację opisanego modelu przedstawia schemat 1.

## 5. Proces kształtowania kultury zaufania w organizacji

Można podjąć próbę dostosowania teoretycznego schematu kształtowania kultury zaufania w społeczeństwie dla potrzeb organizacji. Przyjmując definicję organizacji jako systemu

społecznego<sup>25</sup> można potraktować organizację jako pewien mikrosystem o odrębnej kulturze i spróbować przenieść mechanizmy sprawdzające się na szerszą skalę do nauk o zarządzaniu.

Takie wytworzenie kultury zaufania powodowałoby zmianę istniejącej kultury organizacyjnej (gdyż „nie można po prostu zakładać, że zaufanie istnieje”<sup>26</sup>). Jeśli przyjmie się, że zmiana kultury organizacyjnej „wyraża się w jej przejściu ze stanu dotychczasowego do stanu oczekiwanego, jednoznacznie odmiennego”, co oznacza, że „owa modyfikacja dotyczy istotnych elementów kultury organizacji i ma charakter: celowy oraz intencjonalny, empirycznie sprawdzalny oraz trwały”<sup>27</sup>, to kształtowanie kultury organizacyjnej można traktować jako taką zmianę. Celem wytworzenia kultury zaufania w organizacji jest poprawa efektywności funkcjonowania organizacji. E.M. Uslander twierdzi, że „zaufanie szczegółowe czyni lepszym życie najbliższego otoczenia jednostki, ale nie czyni lepszym życia całego społeczeństwa. Tylko generalne ma taką moc”<sup>28</sup>. Zaufania nie widać, ale przejawia się ono przez jego bardziej zauważalne determinanty takie jak prawość, konsekwencja czy otwartość<sup>29</sup>. Można więc twierdzić, że kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu jest możliwe poprzez dokonanie korekty kultury istniejącej. Trzeba jednak pamiętać, że korekta kultury „ma swoje nieprzenikalne granice, a proces rozwoju kultury jest sterowany tylko warunkowo”<sup>30</sup>.

Powyżej zostały przytoczone czynniki, które mogą kształtować kulturę zaufania. Warto zastanowić się, które z nich mogą być kształtowane przez kierownictwo organizacji (również w sposób ograniczony), a na które wpływu praktycznie nie ma. Trzeba rozważyć, które czynniki opisane w modelu mogą stać się ważne dla kierownictwa organizacji pragnącego kształtować kulturę opartą na zaufaniu.

**Dziedzictwo historyczne** ze swej istoty nie jest modyfikowalne. Nie można zmienić ani pewnych wrodzonych predyspozycji do ufności ani doświadczeń społeczeństwa. Ponadto należy wspomnieć o tak istotnym aspekcie, jak wielokulturowość, która jest charakterystyczna dla współczesnych organizacji. Rosnąca liczba organizacji międzynarodowych powstałych w procesie globalizacji spowodowała konieczność znalezienia odpowiedzi na problem pojawienia się „dysonansu kulturowego”. W jednej organizacji spotykają się ludzie z tak różnych kultur społecznych jak Japonia (wg B. Bjerke niski stopień zaufania w stosunku do innych<sup>31</sup>) czy USA (wysoki stopień zaufania<sup>32</sup>). Powstaje problem jak zarządzać pracownikami tak różnorodnymi kulturowo. Tła historycznego zmienić się nie da, ale poprzez kształtowanie kultury zaufania można sprawniej zarządzać różnorodnością kulturową<sup>33</sup>.

---

<sup>25</sup> „Organizacja jest systemem zachowującym się rozmyślnie, posiadającym przynajmniej dwa podsystemy zachowujące się także rozmyślnie i mające wspólne zamierzenia (cele), które zmuszają do wprowadzenia podziału pracy, a system informacyjny i komunikacyjny umożliwia interakcje między względnie autonomicznymi podsystemami, przy czym przynajmniej jeden z podsystemów pełni funkcje regulacyjno-sterujące w systemie.” R.L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2, s. 158.

<sup>26</sup> A. Pochtowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 285.

<sup>27</sup> M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 38.

<sup>28</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *op.cit.*, s. 52.

<sup>29</sup> S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 158 oraz St.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 271–272.

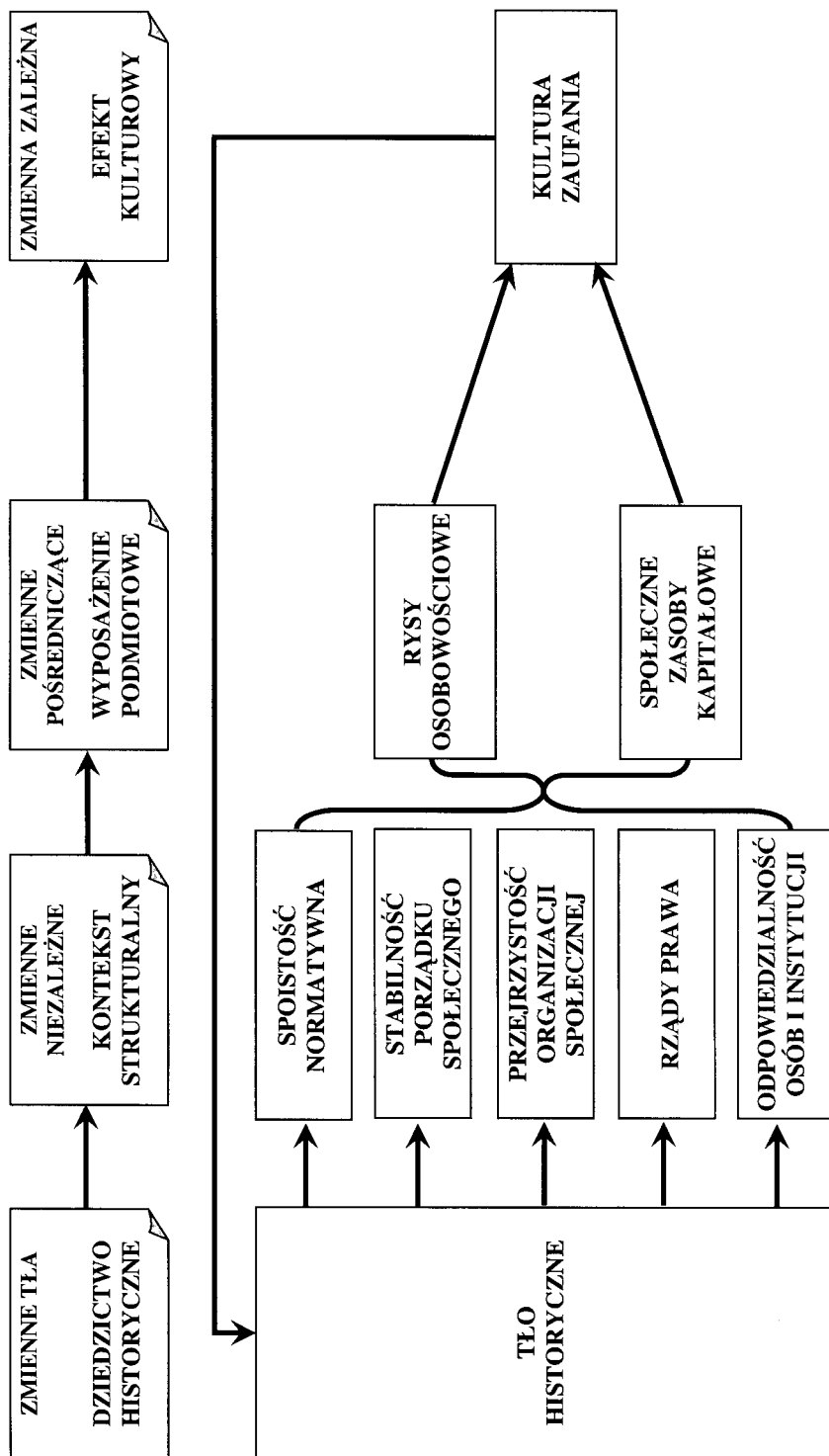
<sup>30</sup> M. Czerska, *op.cit.*, s. 37.

<sup>31</sup> B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa, zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 252.

<sup>32</sup> Tamże, s. 252.

<sup>33</sup> Zjawiskiem zarządzania różnorodnością kulturową zajmuje się współcześnie wielu badaczy, jednak w tym opracowaniu obszar ten został pominięty.

Schemat 1. Model wytwarzania się kultury zaufania



Źródło: P. Sztompka, *Sociologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2005, s. 321 oraz P. Sztompka, *Prolegomena do teorii*, op.cit., PWN Warszawa 1999, s. 104.



**Czynniki strukturalne.** Sprowadzając opisywane wcześniej czynniki do konkretnej organizacji można stwierdzić, że władza w organizacji ma duże możliwości działania.

- **Stabilność normatywna.** Jeśli kierownictwo będzie dążyło do tego, by w ich organizacji były jasno określone cele, które pracownicy znają i wiedzą jakimi metodami będą one osiągane. Pracownicy znając misję firmy zauważają, że wartości deklarowane przez kierownictwo są przestrzegane w praktyce. Firma zapewnia pracownikom opiekę socjalną. Pracownicy wiedzą, że firma przestrzega reguł gry *fair play*. Pracownicy takiej organizacji będą czuli się bezpiecznie i istnieje duże prawdopodobieństwo, że może to przyczynić się do wzrostu poziomu zaufania w firmie.
- **Stabilność porządku społecznego.** Jeśli kierownictwo wprowadzając zmiany, które są nieuniknionym elementem funkcjonowania współczesnych organizacji, przestrzega zasad pełnej informacji pracowników o tym co dzieje się w firmie to istnieje duże prawdopodobieństwo, że opór wobec zmian, jeśli wystąpi, będzie miał łagodny przebieg. Kierownictwo nie może hamować zmian, które są konieczne dla rozwoju organizacji, ale może przygotować do nich pracowników i ułatwić im ich adaptację. Jeśli dodatkowo spełnione są warunki wymienione powyżej to pracownicy czując się bezpieczniej wierzą, w dobrą wolę i uczciwość swoich kierowników. Jeśli tak się stanie, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że może to przyczynić się do wzrostu poziomu zaufania w firmie.
- **Przejrzystość organizacji.** Jeśli zasady działania organizacji oraz osiągnięte przez firmę rezultaty są znane pracownikom, jasno przedstawione i podlegające kontroli to zmniejszając niepewność, eliminuje się jednocześnie domysły i plotki. Jeśli tak jest, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że może to przyczynić się do wzrostu poziomu zaufania w firmie.
- **Podporządkowanie władzy regułom prawa.** Jeśli w firmie istnieje możliwość odwołania się od decyzji do wyższej instancji, jeśli treść decyzji podejmowanych przez kierownictwo jest postrzegana jako słuszna, sprawiedliwa i służąca dobru wszystkich pracowników organizacji to istnieje duże prawdopodobieństwo, że może to przyczynić się do wzrostu poziomu zaufania w firmie.
- **Konsekwentne realizowanie uprawnień i egzekwowanie obowiązków.** Jeśli istnieją instytucje, do których pracownicy mogą się odwołać dla ochrony zagrożonych uprawnień (np. sądy pracy czy Państwowa Inspekcja Pracy) oraz agendy wymuszające realizację obowiązków (np. prokuratura) a kierownictwo organizacji będzie informowało pracowników o ich istnieniu i nie będzie uniemożliwiała im do nich dostępu to istnieje duże prawdopodobieństwo, że może to przyczynić się do wzrostu poziomu zaufania w firmie.

Jeśli choć niektóre z tych warunków zostaną spełnione, to wzrasta prawdopodobieństwo wytworzenia się w takiej firmie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu.

Ostatnimi omawianymi determinantami są **czynniki podmiotowe**. Rysów osobowościowych pracowników kierownictwo nie jest w stanie zmienić, ale może pracować nad wytworzeniem się w firmie kultury organizacyjnej, w której istotną rolę będą pełniły takie cechy jak optymizm, orientacja ku przyszłości czy wysokie aspiracje pracowników. Poprzez wykorzystanie w zarządzaniu inteligencji emocjonalnej (D. Goleman twierdzi, że optymizm jest cechą charakterystyczną jednego z pięciu komponentów inteligencji emo-

cyjnej<sup>34</sup>), odpowiednich i efektywnych systemów motywacyjnych itd. Może też poprzez odpowiednią politykę rekrutacji rozszerzyć wymagania stawiane kandydatom o wyżej wymienione cechy. Również właściwy system szkoleń oraz polityka firmy wspierająca rozwój fizyczny swoich pracowników i zachęcająca do spędzania czasu wolnego w gronie rodzinnym (np. poprzez obdarowywanie pracowników karnetami umożliwiającymi korzystanie z obiektów sportowych czy zaproszeniami na imprezy kulturalne) może przyczyniać się do rozwoju społecznych zasobów kapitałowych firmy. Jeśli tak się stanie to istnieje duże prawdopodobieństwo, że wzrośnie poziom zaufania.

## 6. Wnioski

Podsumowując, kultura organizacyjna oparta na zaufaniu może zwiększyć efektywność działań organizacji. Jeśli jednak mimo prób nie zostanie ona ukształtowana (a trzeba pamiętać o wspomnianych już słowach M. Czerskiej, dotyczących korekty kultury organizacyjnej zacytowanych w punkcie 5), to i tak organizacja nie traci. Poniesione wydatki zapoczątkują konkretnymi zmianami zachowań pracowników i poprawą relacji interpersonalnych, które przyczynią się do sprawniejszego działania organizacji. Jeśli więc nawet nie zostanie osiągnięty cel ostateczny – wytworzenie kultury zaufania to i tak warto próbować, gdyż osiągnięcie pośrednich celów kształtowania kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu może również przynieść organizacji korzyści.

### **Trust Culture in an Organization The Heart of the Matter – the Need – the Shape**

#### Summary

The article brings up the problem of making use of trust in organization management. Modern organizations and the conditions of their functioning enforce some inevitable changes in different areas of their activity. An attempt at adapting to these changes may be shaping trust culture and an opportunity to use this tool in organization management. The article contains elements of trust theory as well as organizational culture theory. It also presents an effort put into defining the guidelines for organization management concerning the trust culture shaping (on the basis of a theoretical model) and positive aspects of trust existing in an organization as well as a possibility of using it in management science as an effective tool.

**Key terms:** *trust, social capital, organizational culture, trust culture*

---

<sup>34</sup> *Atrybuty przywódcy*, „Harvard Business Review”, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006, s. 11.