

*Maria Czajkowska**

Zaufanie w organizacji – filozoficzny zarys podstaw zagadnienia

1. Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie ma na celu ukazanie filozoficznych podstaw zaufania, które z natury swojej przypisywane bywa najczęściej socjologii. Zaufanie jest jednak szeroko omawiane i wykorzystywane także w innych dziedzinach nauki. Niniejsza analiza prac wybranych filozofów ma przybliżyć problematykę zaufania, które to może być wykorzystywane jako narzędzie zarządzania we współczesnych organizacjach¹.

W Encyklopedii Filozofii znajduje się następująca definicja pojęcia zaufania²: „To, czy jedna osoba darzy drugą zaufaniem zależy najczęściej od tego czy w danych warunkach uważa ją za wiarygodną, a to z kolei zależy od wiedzy o skłonności danej osoby do zachowań, których się oczekuje.” Wiarygodność to nic innego jak „spełnianie oczekiwań lub wywiązywanie się ze zobowiązań wobec tych, którzy obdarzyli nas zaufaniem”³. Pełne zaufanie jest sytuacją idealną, do której należy dążyć, ale którą w praktyce bardzo trudno jest osiągnąć. Większość ludzi pozostaje na poszczególnych szczeblach oczekiwań, gdyż szansa doznania zawodu pokładanego zaufania rośnie w miarę stawiania partnerom interakcji coraz to mocniejszych wymagań: od oczekiwań efektywnościowych (regularność, konsekwencja, przewidywalność, racjonalność, odpowiedzialność, kompetencja, sprawność, skuteczność)

* Mgr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych, Difin Warszawa 2007.

² Honderich T. (red.), Encyklopedia Filozofii, tom II, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 1011.

³ Sztompka P., Zaufanie. Fundament społeczeństwa, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 99.

przez aksjologiczne (sprawiedliwość, prawdomówność, moralność) po opiekuńcze (bezinteresowność, altruizm)¹.

2. Koncepcje zaufania w pracach wybranych przedstawicieli myśli filozoficznej

Pierwsze zarysy zagadnienia zaufania pojawiają się już w 399 roku² przed Chrystusem w poglądach Sokratesa, którego rozważania, ponieważ nie pozostawił po sobie dzieł pisanych, znane są z pism Platona. Samo pojęcie zaufania nie występuje u Sokratesa a jedynie jego pierwsze zarysy, czynniki należące do jednej z trzech kategorii oczekiwań³ takie jak np. sprawiedliwość. Sokrates w swojej hierarchii wyżej od pojęcia władzy stawiał zagadnienie prawdy. Taki porządek hierarchiczny obu pojęć pozwalał wysnuć wniosek, że zaufanie do prawdy było dla niego ważniejsze niż zaufanie do władzy. Znaczyło to, że zaufanie do przywódcy jest tylko wtedy uzasadnione, gdy przywódca stoi po stronie prawdy. Bezbożność, o jaką oskarżono Sokratesa (poza demoralizacją młodzieży) związana była z nieprzestrzeganiem obowiązujących kultów „przede wszystkim w odniesieniu do bogów państwowych” i miała sens polityczno-prawny⁴. Sokrates bowiem był przeciwnikiem demokracji, gdyż ona, jako urządzenie z założenia egalitarny, charakteryzuje się tym, że „większość nie tylko posiada władzę, ale także wydaje się posiadać rację”⁵ oraz w pewnym kontekście „daje lepszy wgląd w ujawnianie się pychy ludzkiej niż ustroje hierarchiczne”⁶. Ze zdania Sokratesa: „człowiek, który rzeczywiście walczy o sprawiedliwość, i zamierza trochę pożyć, musi prowadzić żywot prywatny, a nie publiczny”⁷ – wynikają następujące wnioski: „a) władza postępuje arbitralnie, co nierzadko oznacza działanie niesprawiedliwe b) władza nie tylko postępuje niesprawiedliwie, ale zmusza obywateli, by tę niesprawiedliwość

¹ Sztompka P., Socjologia Analiza społeczeństwa, Wyd. Znak, Kraków 2005, s. 311.

² Didier J., Słownik filozofii, Wydawnictwo „Książnica”, Katowice 1996, s. 367.

³ Sztompka P., Socjologia Analiza społeczeństwa, Wyd. Znak, Kraków 2005, s. 310-311.

⁴ Platon, Obrona Sokratesa, Ośrodek Myśli Politycznej, Kraków 2003, s. 11.

⁵ Tamże, s. 17.

⁶ Tamże, s. 17.

⁷ Tamże, s. 61.

akceptowali (...)”⁸. Tę walkę Sokratesa o sprawiedliwość, (przy czym zagadnienie sprawiedliwości rozważane jest szeroko i na różnych płaszczyznach) należy rozumieć w kategoriach relacji międzyludzkich i ich poprawy a nie zaś jako poprawę moralności jednostki⁹. Sokrates skupia się na kształtowaniu relacji międzyludzkich w kontekście władzy i jednostki. Należy zwrócić szczególną uwagę na jedność między czynem a tym, co nazywane jest przez Sokratesa „moralną intuicją”,¹⁰ – czyli konsekwencją w postępowaniu sprawiedliwym. Konsekwencja zaś jest jednym z wymiarów zaufania¹¹.

Sprawiedliwy (zdaniem Sokratesa) „jeśli słucha rządzących naprawdę, dba o interes rządzonych, słabszych”¹² „Kiedy Sokrates mówi o „rządzących naprawdę”, ma na myśli takich rządzących jacy być powinni, choćby ich nie było w świecie konkretnym.”¹³ Odnaleźć tu można pewne odwołania do kategorii oczekiwań aksjologicznych (sprawiedliwość, prawdomówność). Wg Sokratesa, aby władza spełniała założenia doskonałego państwa, nie wystarczą oczekiwania efektywnościowe.

Kolejnym przedstawicielem myśli filozoficznej uwzględnionym w niniejszym rozważaniu jest Platon. Zakładał on, że doskonałe państwo, to państwo, w którym „idealni władcy stanowić mieli gwarancję praworządności i sprawiedliwości”¹⁴. Platon w swoich rozważaniach podchodzi do pojęcia władzy od strony formalnej – rozważa, który z możliwych systemów będzie najlepszy z punktu widzenia sprawowania władzy. Stąd nie można doszukać się u niego rozważań dotyczących osobowego zaufania do przywódcy. Przywódca powinien spełniać pewne cechy aby być przywódcą idealnym w państwie idealnym¹⁵. W pracach Platona brak jest wzmianki o zaufaniu jako oddzielnej kategorii czynów, można natomiast znaleźć odniesienie do wiary. Jedną z definicji zaufania

⁸ Platon, Obrona Sokratesa, Ośrodek Myśli Politycznej, Kraków 2003, s. 157.

⁹ Tamże, s. 160.

¹⁰ Tamże, s.16.

¹¹ Robbins S.P., Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 2004, s. 271-272.

¹² Platon, Państwo, Prawa, Antyk, Kęty 1997, s. 31.

¹³ Tamże, s. 36.

¹⁴ Tamże, s. 3.

¹⁵ Tamże, s. 248 oraz ss. 126-132.

brzmi: „całkowite zawierzenie komuś, wiara w kogoś”¹⁶. Wg Platona, wiara (mniemanie) to „zdolność do trafnego oceniania przedmiotów konkretnych bez żadnego wnikania w ich istotę, w rzeczywistą postać rzeczy”¹⁷. Pogląd ten przypomina „ślepe zaufanie”, czyli zaufanie nie oparte na epistemologicznie ugruntowanych przesłankach, ale stanowiąc może punkt odniesienia w poszukiwaniu filozoficznych korzeni tego zagadnienia. Wiara nie wymaga racjonalnych przesłanek. Wiara, która zostaje poparta dowodami staje się wiedzą. W przypadku wiedzy, nie ma ryzyka albo jest ono minimalne, więc nie ma też miejsca na zaufanie. Dlatego najwłaściwsze wydaje się umiejscowienie zaufania między wiarą (pewien rodzaj bezgranicznego zaufania) a wiedzą. Rozwijając to zagadnienie można stwierdzić, że zaufanie stanowi centrum na osi, której końcami są dogmatyzm i krytycyzm.¹⁸

Następnym filozofem, którego prace wnoszą nowe światło do rozważań na temat zaufania jest Arystoteles. Słowo πίστις w jego pracach ma kilka znaczeń. Oznacza „wiarę” w sensie ścisłym, tj. przyjęcie za prawdę jakiegoś twierdzenia na podstawie świadectwa osoby, która nam je podaje, lecz może jeszcze częściej słowo πίστις wyraża „siłę przekonania”, w jakikolwiek zresztą sposób byłoby ono osiągnięte: zmysłami czy doświadczeniem, indukcją czy dedukcją itd. Wreszcie nie brak miejsc w pismach Arystotelesa (zwłaszcza moralnych i politycznych), w których słowo πίστις oznacza wzajemne zaufanie między ludźmi.¹⁹ Arystoteles używając greckiego słowa πίστις w rozumieniu zaufania, określa pod tym pojęciem zaufanie w odniesieniu do rozmówcy, wiarygodność czy wręcz wiarę. Arystoteles w swoich rozważaniach nad retoryką odnosi się do wiarygodności i podaje sposoby

¹⁶ Nowy Słownik Języka Polskiego, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 1250 oraz Sobol E. (red.), Ilustrowany Słownik Języka Polskiego, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 1110.

¹⁷ Platon, Państwo, Prawa, Antyk, Kęty 1997, s. 218.

¹⁸ **dogmatyzm** antykrytycyzm; postawa umysłowa, którą charakteryzuje przyjmowanie poglądów bez dowodu, na zasadzie ślepej wiary.

krytycyzm postawa poznawcza, polegająca na kontroli prawdziwości każdego twierdzenia, gotowości do analizy i sprawdzania własnych poglądów w świetle nowych faktów, przeciwstawna dogmatyzmowi. Źródło: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych Władysława Kopalińskiego <http://www.sloownik-online.pl>.

¹⁹ Arystoteles, Dzieła Wszystkie, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, tom 3, s. 272.

komunikacji (jak można określić ówczesne słowo „mowa”), które mogą zwiększyć tę wiarygodność. „Środki przekonywania, uzyskane za pośrednictwem mowy, dzielą się na trzy rodzaje. Jedne z nich zależą od charakteru mówcy, inne od nastawienia, w jakie wprawia słuchacza, inne jeszcze od samej mowy ze względu na rzeczywiste lub pozorne dowodzenie. Przekonanie dzięki charakterowi mówcy rodzi się wówczas, gdy mowa wypowiedana jest w sposób, który czyni mówcę wiarygodnym. Jesteśmy bowiem skłonni łatwiej i szybciej wierzyć we wszystkim ludziom uczciwym, a zwłaszcza w sprawach niejasnych i spornych. (...). Nieprawdą jest (...) że szlachetność mówiącego nie ma żadnego wpływu na siłę przekonywania. Wprost przeciwnie – można powiedzieć – charakter mówcy daje największą wiarygodność (jego argumentom)”²⁰, „łatwiej bowiem wierzymy mówcy, jeśli okazuje się on szlachetny lub życzliwy dla nas, albo jeśli łączy obie te cechy”²¹. Takie spojrzenie na zaufanie, które powinno być poparte doświadczeniem, Arystoteles potwierdza w dziele o Polityce („poznanie podnosi wzajemne zaufanie”²²) i o Duszy („każdemu mniemaniu towarzyszy wiara, wierze zaufanie (w prawdę), zaufaniu rozumowe poznanie.”²³).

Przedstawione stanowisko zawiera odniesienie do całości relacji, do jej kontekstu i osoby przekazującej informację a nie tylko sposobu przekazywania informacji. Ważna jest reputacja, wiedza, doświadczenie, jakie jedna strona posiada w kontaktach z drugą. Wg P. Sztompki ocena wiarygodności osób lub obiektów zależy m.in. od kryteriów immanentnych (dotyczących bezpośrednio obiektów lub osób), jakie bierzemy pod uwagę przy ocenie wiarygodności²⁴. Autor zalicza do nich: reputację, osiągnięcia oraz fizjonomię. Reputacja rozumiana jest jako historia wcześniejszych działań osoby lub instytucji. Im wiedza na ten temat jest obszerniejsza, im horyzont czasowy jest szerszy tym pewniejsza jest reputacja danego podmiotu zaufania. Aktualne osiągnięcia to drugie kryterium immanentne. Jest ono bardziej zawodne niż poprzednie. Trzecim, najbardziej zawodnym kryterium jest fizjonomia

²⁰ Arystoteles, *Dzieła Wszystkie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, tom 6, s. 306.

²¹ Tamże, tom 6, s. 334.

²² Tamże, tom 6, s. 163.

²³ Tamże, tom 3, s. 121.

²⁴ Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2005, s. 313.

oraz symbole świadczące o statusie i inne rekwizyty zewnętrzne stosowane przez osoby lub instytucje (np. symbole będące elementem kultury organizacyjnej). Takie podstawy do udzielania zaufania są na tyle słabe, że trudno o jakiegokolwiek przewidywanie przyszłego zachowania. Należy też dodać, że często symbole i rekwizyty są wykorzystywane do manipulacji.

Prawość (obok kompetencji, konsekwencji, lojalności i otwartości) jest jednym z wymiarów zaufania²⁵. Arystoteles określa, że człowiekiem prawym jest ten, „kto takie czyny postanawia i takich zwykł dokonywać i kto nie obstaje uparcie przy swoim prawie na niekorzyść drugiego, lecz pozwala się ukrócić, nawet wtedy, gdy ma prawo po swojej stronie; trwała dyspozycja do takiego postępowania jest prawością; jest ona pewnym rodzajem sprawiedliwości, a nie różną od niej cechą charakteru”²⁶.

Arystoteles podnosi też problem nieufności oraz wykorzystania zaufania do celów manipulacyjnych, o czym też wspomina P. Sztompka w przytoczonym fragmencie. „Człowiek niegodziwy jest nieufny i złośliwie nastawiony względem wszystkich, gdyż własną miarę stosuje do innych. Dlatego łatwiej oszukać ludzi dobrych chyba, że z powodu doświadczenia nie ufają.”²⁷

Z kolei Seneka tak przedstawia podejście do zaufania w życiu społecznym: „ufać wszystkim i nie ufać nikomu – jest błędne”²⁸. Zaufanie bezgraniczne, bez racjonalnych przesłanek to dogmatyzm, który może mieć negatywne konsekwencje dla obdarzającego zaufaniem. Z kolei nieufność w miejscu (krytycyzm) pracy prowadzi do m.in. braku zaangażowania, braku otwartej komunikacji, niewielkiej satysfakcji pracownika oraz może prowadzić do zwiększenia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej o około 50%.²⁹

²⁵ Robbins St.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 271-272.

²⁶ Arystoteles, *Dzieła Wszystkie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, tom 5, s. 190

²⁷ Tamże, tom 5, s. 462-463.

²⁸ Seneka L.A., *Listy moralne do Lucyliusza*, PWN 1961, s. 8.

²⁹ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 66. oraz K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 101.

„Wiara i prawda, fides et veritas, w stosunku do wszystkich ludzi, byłaby cnotą zaufania do ludzi i szczerością.”³⁰ To zdanie Św. Tomasza z Akwinu pozwala znów spojrzeć na zaufanie przez jego dwa określenia: wiarę i prawdę. Filozof ten podobnie jak Platon łączy te dwa pojęcia jednak dodaje do nich jeszcze szczerść, która związana jest z otwartością komunikacyjną i prawością (dwoma wspomnianymi wcześniej wymiarami zaufania).

M. Machiavelli (w dziele „Księżę” opisuje władcę obdarzonego silną wolą, ale nade wszystko pozbawionego skrupułów i realizującego swoje plany niezależnie od środków, jakich wymaga ich wykonanie³¹) podnosi problem zaufania, nie opartego na przesłankach racjonalnych. Zdanie: „Książęta, zwłaszcza zaś książęta nowi, większą znaleźli wierność i korzyść dla siebie w tych, którzy zrazu wydali się im podejrzani, niż w tych, których od początku obdarzyli zaufaniem”³², pokazuje skutki zaufania „ślepego” (dogmatyzm), nie popartego doświadczeniem i ze względu na jego skutki traktowanego jako zjawisko negatywne. Machiavelli zwraca też uwagę na niebezpieczeństwa, które stają się konsekwencją utraty zaufania, przytaczając przykład Savonaroli, który „zginął pod gruzami własnych innowacji, z chwilą, gdy stracił zaufanie tłumu, a nie miał żadnego pod ręką środka, by zachwianą wiarę utwierdzić, a niewierzących do wiary zmusić”³³. Autor przedstawia możliwości kształtowania zaufania za pomocą jak to sam określa „środków”. We wspomnianym fragmencie nie precyzuje tego pojęcia, ale świadczy to o przekonaniu, że zaufanie można kształtować i władca, przywódca powinien to czynić, aby, mówiąc językiem ówczesnym, nie narazić się na niebezpieczeństwa.

O zaufaniu w innym kontekście wspomina T. Hobbes w swoim dziele „Lewiatan”. Ten filozof-materialista, którego jednym z najbardziej rozpowszechnionych stwierdzeń, (choć jako pierwszy użył je Titus Maccius Plautus) jest: „*Homo homini lupus*”³⁴, uważa, iż zaufanie jest wynikiem

³⁰ Św. Tomasz z Akwinu, Suma teologiczna, Praed Mews, Londyn 1967, tom 18, s. 232.

³¹ Didier J., Słownik filozofii, Wydawnictwo „Książnica”, Katowice 1996, s. 212.

³² Machiavelli M., Księżę, Altana Polska&De Agostini, Warszawa 2001, s. 88.

³³ Tamże, s. 24.

³⁴ „*Homo homini lupus (est)*” – „człowiek człowiekowi wilkiem”. Źródło: Didier J., Słownik filozofii, Wydawnictwo „Książnica”, Katowice 1996, s. 154.

wymowności i pochlebstwa jako pozornej mądrości i życzliwości. Podkreśla, że zaufanie do innych „wypływa też z nieznanności przyczyn naturalnych oraz z braku rozumu”³⁵. Zaufanie jawi się tu jako przymus życia w społeczeństwie i dotyczy głównie ludzi pozbawionych mądrości lub wiedzy. Zaufanie wypełnia lukę, która powstaje przy tych niedoborach, jest koniecznością, która daje możliwości manipulowania innymi ludźmi³⁶. Hobbes zgadza się więc na konieczność istnienia zaufania, ale przedstawia inne powody takiej konieczności. W dalszej części Lewiatana, autor przestrzega przed negatywnymi konsekwencjami braku zaufania: „Z równości wynika brak zaufania; z braku zaufania wynika wojna”³⁷.

Według kolejnego filozofa, J. Locke’a, nie możliwe jest sprawowanie władzy silną ręką oraz, że władzę sprawuje cała wspólnota, która powierzyła rządzącym jedynie pewne uprawnienia w związku z tym szeroko opisuje relacje zaufania, które musi istnieć między władzą a społeczeństwem³⁸. Głównie zaś skupia się na relacji zaufania społeczeństwa do władzy oraz naruszaniu zaufania w tej relacji i konsekwencjach takiego postępowania³⁹. Warto zwrócić uwagę, że Locke twierdzi, że obdarzanie zaufaniem daje pewnego rodzaju władzę wynikającą z oczekiwania od osoby, w której pokładane jest zaufanie, zachowania zgodnego z oczekiwaniami osób, które zaufaniem obdarzyły oraz wyciągania konsekwencji z postępowania z nim niezgodnego⁴⁰. Locke uważa, że społeczeństwo przekazuje władzę „rządzącym, których (...) powołało nad sobą, na mocy wyrażonego im w ten sposób milczący bądź wyraźny zaufania”⁴⁰ potwierdza powszechnie przyjmowany pogląd, że „obywatele muszą ufać władzy, jeśli władza ta ma działać sprawnie”⁴¹.

Współczesny filozof R. Spaemann dotyka problemu osobowego zaufania. Zakłada, że osoby ludzkie mogą obiecywać a więc tworzyć związki z innymi członkami społeczności na podstawie „obietującego

³⁵ Hobbes T., Lewiatan, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Kraków 1954, s. 89.

³⁶ Tamże, s. 89.

³⁷ Tamże, s. 108.

³⁸ Locke J., Dwa traktaty o rządzie, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1992, § 134 do 243.

³⁹ Tamże, § 134, 136, 155, 226-227, 231, 239, 240.

⁴⁰ Tamże, § 134 do 243.

⁴¹ Hardin R., Zaufanie, Sic!, Warszawa 2009, s. 169.

oczekiwania i roszczenia do spełnienia tego oczekiwania”⁴² a zaufanie to właśnie „oczekiwanie korzystnych dla mnie działań partnerów interakcji czy stosunków społecznych”⁴³. Z tym, że te oczekiwania opierane są na doświadczeniu oraz na założeniu, że prawidłowość funkcjonowania świata (ogólnych praw przyrody, cechach gatunkowych określonych rzeczy) nie zmienia się nagle. Jeśli takie oczekiwanie zawodzi, przyczyną należy szukać w osobie, która miała takie oczekiwanie. Choć właściwą przyczyną oczekiwania spełnienia obietnicy jest sama obietnica.⁴⁴ W zależności od poziomu trudności spełnienia obietnicy – nasze oczekiwania będą zróżnicowane.⁴⁵

3. Zakończenie

W tekstach filozoficznych, dotyczących problematyki zaufania, odnaleźć możemy skutki braku zaufania (u Arystotelesa, Machiavellego, Hobbesa, Locke’a), zagrożenia wynikające z zaufania dogmatycznego (Platon, Seneka, Machiavelli) oraz wymiary zaufania (Sokrates, Arystoteles, Św. Tomasz z Akwinu). Wszyscy jednak podkreślają jego rolę i znaczenie (choć różnie pojmowane) w relacjach międzyludzkich. Skutki braku zaufania dostrzec można również w badaniach nad zaufaniem w organizacji. W wielu pracach z tego zakresu, jako negatywne konsekwencje nieufności pojawiają się takie problemy jak brak otwartości komunikacyjnej (St.R. Covey), osłabienie zaangażowania pracowników (T. Simons), powstawanie konfliktów interpersonalnych, do których rozwiązywania niezbędny jest właściwy poziom zaufania (W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk) oraz brak współpracy w zespole (C. Adair).

⁴² Spaemann R., *Osoby O różnicy między czymś a kimś*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001, s. 272.

⁴³ Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2005, s. 198.

⁴⁴ Spaemann R., *Osoby o różnicy między czymś a kimś*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001, s. 272-273.

⁴⁵ Ewentualnie – O ile oczekiwanie wrzucenia listu do najbliższej skrzynki nie będzie wymagało znajomości danej osoby i można tego oczekiwać od kogoś obcego o, tyle jeśli będzie to ważny list będzie istotne, kto go wrzuca, potrzeba bowiem innych danych potwierdzających spełnienie obietnicy niż sama obietnica (Robert Spaemann, *Osoby O różnicy między czymś a kimś*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001, s. 273).

Kwestia „ślepego”⁴⁶ zaufania rozważana jest najczęściej w kontekście relacji władzy we współczesnych organizacjach, gdzie ważną rolę odgrywa empowerment. Zaufanie nie oparte na epistemologicznie ugruntowanych przesłankach, wymaga istnienia przywódcy: osoby lub stanowiska, któremu można zaufać. Od pracowników, ufających bezgranicznie i ślepo, trudno oczekiwać zachowań wymaganych do wprowadzenia tej koncepcji zarządzania do organizacji. Właściwy poziom zaufania stanowi fundament, na którym można budować i rozwijać pozostałe wymiary kultury empowermentu (tj. świadomość własnych kompetencji, możliwości decydowania o sobie, wywierania wpływu i poczucie wartości swojego działania⁴⁷). „Zaufanie prowadzi do „upełnomocnienia” (empowerment) (...) zespołów pracowniczych, które autonomicznie współokreślają i realizują zadania, dzielą się wiedzą i nawiązują między sobą relacje współdziałania”⁴⁸. Kształtowanie w organizacji wymiarów zaufania, stanowić może antidotum na opisane wcześniej problemy. Współczesne organizacje muszą funkcjonować i rozwijać się w otoczeniu, które charakteryzuje się takim stopniem niepewności jak jeszcze nigdy dotychczas. Menedżerowie, odpowiadając na nowe wyzwania, podejmują próby takiego kształtowania kultury organizacyjnej, aby stworzone warunki zwiększały akceptację niepewności, poprawiając tym samym sprawność funkcjonowania organizacji.

Wielu autorów podkreśla istotny wpływ właściwego poziomu zaufania na efektywne funkcjonowanie współczesnych organizacji. Zwiększenie poziomu zaufania powoduje zmniejszenie poziomu niepewności a w konsekwencji zwiększenie stopnia podejmowania ryzyka, w które angażują się członkowie organizacji. Właściwy poziom zaufania (między dogmatyzmem a krytycyzmem) powoduje większą tolerancję zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu⁴⁹. Jedyne

⁴⁶ Zimmewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2000, s. 102.

⁴⁷ Whetten D., Cameron K., Developing Management Skills, Prentice Hall, 2007, s. 451.

⁴⁸ Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s.144-145.

⁴⁹ M.in.: Bratnicki M., Kordel P., Budowanie zaufania w celu przezwyciężenia poczucia zagrożenia wobec zmian organizacyjnych, s. 61-68, w: „Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?” (red. Skalik J.), Prace Naukowe Akademii

taki poziom zaufania może zapewnić sprawne i efektywne funkcjonowanie organizacji we współczesnym turbulentnym otoczeniu, którego podstawową cechą jest niepewność. Niniejsza praca nie wyczerpuje wszystkich możliwych spojrzeń na zagadnienie zaufania, ale przedstawia zestawienie pewnych ówczesnych i współczesnych poglądów, które może stanowić podstawę do dalszej analizy.

Bibliografia:

1. Arystoteles, *Dzieła Wszystkie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, tomy 3, 5, 6
2. Didier J., *Słownik filozofii*, Wydawnictwo „Książnica”, Katowice 1996
3. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin Warszawa 2007
4. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009
5. Hardin R., *Zaufanie, Sic!*, Warszawa 2009
6. Hobbes T., *Lewiatan*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Kraków 1954
7. Honderich T. (red.), *Encyklopedia Filozofii*, tom II, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, 1999
8. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004
9. Locke J., *Dwa traktaty o rządzie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992
10. Machiavelli M., *Książę*, Altana Polska&De Agostini, Warszawa 2001
11. *Nowy Słownik Języka Polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
12. Platon, *Obrona Sokratesa*, Ośrodek Myśli Politycznej, Kraków 2003
13. Platon, *Państwo, Prawa*, Antyk, Kęty 1997
14. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004
15. Seneka L.A., *Listy moralne do Lucylusza*, PWN 1961
16. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* Władysława Kopalińskiego <http://www.slownik-online.pl/>
17. Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu*, Nr 842, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000
18. Sobol E. (red.), *Ilustrowany Słownik Języka Polskiego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999

Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Nr 842, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Maria Czajkowska

19. Spaemann R., Osoby O różnicy między czymś a kimś, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001
20. Sztompka P., Socjologia Analiza społeczeństwa, Wyd. Znak, Kraków 2005
21. Sztompka P., Zaufanie. Fundament społeczeństwa, Wyd. Znak, Kraków 2007
22. Zimmewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 1999

Maria Czajkowska

Trust in organization - the philosophical outline of fundamentals of the problem

(Summary)

Problem of trust has appeared in different disciplines of science for ages (for example sociology). The knowledge about trust can be found in many branches of philosophy such as political philosophy (Aristotle, Politics; Hobbes, Leviathan; Machiavelli, The Prince) or ethics (Aristotle, Nicomachean Ethics; Plato, The State). The analysed fragments were presented in chronological way and provided with commentary concerning contemporary research into this issue.