

Monika Olszewska

Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań

e-mail: molszewska@winkhaus.com.pl

molszewska6@wp.pl

Zaufanie jako siła wspierająca działania na konkurencyjnym rynku

1. Uwagi wstępne

1. Zaufanie nazywane jest najcenniejszą monetą w antykrzysowym obiegu. J. Lewandowski¹ wskazuje, że brak zaufania jest powodem islandzkiego kryzysu finansowego, z którym światowe gospodarki borykają się od 2008 r. *Oszustem okazała się osoba ciesząca się największym, wręcz elitarnym zaufaniem* pisze o B. Madoffie J. Lewandowski.

2. Badania przeprowadzone przez Euro RSCG² wskazują, że przedsiębiorstwa nie wykazują zainteresowania kwestią budowania relacji w oparciu o zaufanie. Również K.R. Sprenger³, zauważa, że w codziennej praktyce przedsiębiorstw pojęcie „zaufanie” wciąż pozostaje sloganem.

3. Zaufanie będzie kwestią, która w ciągu najbliższych dziesięcioleci zdominuje zarządzanie⁴.

4. „World Values Survey” z lat 2005–2006 wskazuje, że 23% respondentów jest zdania, że większości ludzi można zaufać. Niepokojący jednak wydaje się fakt, że wynik Polski – 18,41% – należy do najniższych wśród badanych krajów. Dla porównania – Szwecja – 66,32%⁵.

Wymienione powyżej fakty skłoniły autorkę do zgłębienia tematyki zaufania.

Niniejszy artykuł stanowi próbę poszukiwania powodów, dla których warto kreować relacje biznesowe w oparciu o zaufanie. Artykuł jest również próbą odpowiedzi na pytania: W jakich obszarach zarządzania można realizować zaufanie? *Czy pod pojęciem „zaufanie” może kryć się mechanizm wspomagający walkę na konkurencyjnym rynku?*

¹ J. Lewandowski, *Kapitalizm znaczy zaufanie*, „Gazeta Wyborcza” 17–18.01.2009, s. 21. B. Madoff – amerykański finansista i filantrop podejrzany o miliardowe nadużycia, aresztowany przez FBI 11 grudnia 2008 r. Był posiadaczem jednego z potentatów na Wall Street, który w związku z aferą jest w procesie likwidacji. Jeden z założycieli i prezes giełdy NASDAQ. Pozyskano z sieci dnia 21. 01. 2009 pod adresem: http://pl.wikipedia.org/wiki/Bernard_Madoff

² Pozyskano z sieci dnia 12.10.2009 pod adresem: <http://media.eurorscg.pl/pr/110304/euro-rscg-poland-prezentuje-wyniki-badania-przyszlosc-marki-korporacyjnej>

³ R.K. Sprenger, *Zaufanie # 1*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 13.

⁴ Tamże, s. 9.

⁵ Pozyskano z sieci dnia 11.7.2008 pod adresem <http://www.innowacyjnosc.gpw.pl/kip/index.php?r=46&pr=108>

2. Istota zaufania i jego rola w prowadzeniu działalności rynkowej

Choć łaciński wyraz *crede* oznacza: zaufać, zawierzyć (od niego pochodzi wyraz kredyt); pozwala to stwierdzić, że skoro na zaufaniu wyrósł cały system bankowy, jest więc ono również aksjologicznym fundamentem ładu gospodarczego⁶. Choć pozytywiści uważali, że ułatwia prowadzenie interesów oraz wydatnie wpływa na ich efektywność⁷, to „zaufanie” jest terminem niewątpliwie trudnym do zdefiniowania. R.K. Sprenger⁸ wymienia kilka definicji zaufania, np.:

- a) „prazaufanie” – rozumiane jako ufność w trwałość świata. Prawdopodobnie właśnie ten rodzaj zaufania powoduje, iż człowiek odczuwa głęboką potrzebę zaufania w relacjach z ludźmi. Zaufanie – jako swoista konwencja społeczna – zastępuje brakującą wiedzę. Objawia się na przykład w ufności, że zatrudniając się w danej organizacji, dokonuje się właściwego wyboru, i że organizacja nie wykorzysta danej osoby do celów, które jej nie odpowiadają z racji, np. wyznawanych norm i wartości;
- b) zaufanie jako konwencja – w organizacji przejawia się w przestrzeganiu drogi służbowej, w stylu pracy, w wymianie usług, skłonności do współpracy, w oczekiwaniach managerów wobec personelu;
- c) zaufanie jako kompetencja – to umiejętność, która pozwala zarządzać bez sprawowania ciągłej kontroli.

Kontynuowanie wątku zaufania wymaga zatem uogólnień. Autorka przyjmuje, że zaufanie jest cechą relacji międzyludzkich, które wywodzi się od podjętej decyzji. Ponadto, korzystając z definicji S. Smitha⁹ oraz J. Dietla¹⁰, zaufanie jest niezachwianą wiarą w honor, prawdomówność, sprawiedliwość, prostolinijność, etc. drugiej osoby. M. Ossowska¹¹ wlicza więcej cnót, które budzą zaufanie: odwaga, skromność, czystość. Cnoty te w stosunku do człowieka są gwarancją społecznej użyteczności i ofiarności. Jednak wartość ma nie tylko zaufanie do konkretnego człowieka, ale również zaufanie do firmy, do jej produktów i usług. Definicja zaufania rozszerzona na przedsiębiorstwo i markę objawia się chęcią zakupu nowego produktu, na którym umieszczony jest znak producenta, któremu się ufa. Opisują to zjawisko J. Marconi¹² oraz R.K. Springer¹³, który owo zaufanie klientów uznaje za wyraz ich lojalności. Można zatem konkludować, że zaufanie rozumiane jako czynnik emocjonalny wspomaga decyzję o wyborze kontrahentów oraz tworzy ich lojalność, która prowadzi do wzrostu zysków dla przedsiębiorstwa. Pozwala to również uogólnić, że czynniki emocjonalne mogą być sposobem budowania przewagi konkurencyjnej, co potwierdzają R.K. Sprenger¹⁴ i W. Chan Kim¹⁵. Sięgając po istniejący

⁶ J. Lewandowski, *Kapitalizm*, *op.cit.*, s. 21.

⁷ *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 2000, s. 161–166.

⁸ R.K. Sprenger, *Zaufanie*, *op.cit.*, s. 63–67.

⁹ S. Smith, *The customer trust viod – and how to fill it*, „Customer Management”, vol. 13, issue 4, July/August 2005, s. 10.

¹⁰ *Etyka biznesu*, *op.cit.*, s. 70.

¹¹ M. Ossowska, *O człowieku...*, *op.cit.*, s. 244.

¹² J. Marconi, *Marketing marki*, K.E. Liber s.c., Warszawa 2002, s. 213.

¹³ R.K. Sprenger, *Zaufanie*, *op.cit.*, s. 39.

¹⁴ Tamże, s. 38, 43.

popyt na zaufanie, wykracza się poza istniejącą listę klientów przedsiębiorstwa i poza segmentację rynku. W opinii autorki, odczuwany deficyt zaufania wskazuje na możliwość zabudowania przewagi konkurencyjnej.

Dość powszechnie uważa się, że zaufanie rozwija się stopniowo i jest rodzajem nagrody. Potwierdzają to T. Kotarbiński¹⁶ oraz K. Oblój¹⁷. Odmienny pogląd prezentuje natomiast R.K. Sprenger¹⁸. Jest on zdania, że zaufanie nie jest produktem ubocznym relacji lecz ich głównym motorem. Z tego też względu, przy obecnie odczuwanym deficycie zaufania, koniecznym staje się udzielenie zaufania na kredyt. Zgodnie z przyjętą definicją, w warunkach działań rynkowych zaufanie utożsamia nadzieję, że współpraca nie zostanie wykorzystana w celu dokonania nadużyć. Wobec tego można stwierdzić, że zaufanie stanowi podstawę gotowości do działania w warunkach niepewności. Potwierdza to powyższą wypowiedź M. Ossowskiej – praktykowanie zaufania wymaga odwagi.

Ponieważ zaufanie uważa się za kwestię, która zdominuje zarządzanie w najbliższym czasie oraz że można na jego podstawie zbudować przewagę konkurencyjną, konieczne staje się wskazanie, w jakich aspektach życia organizacyjnego możliwe jest jego praktykowanie.

3. Aplikacja strategii biznesowej opartej na zaufaniu

Wielu autorów¹⁹ podaje, że jest stosunkowo niewiele stanowisk w przedsiębiorstwie, które pozwalają w taki istotny sposób odzwierciedlać strategię biznesową opartą na zaufaniu, jak funkcja dyrektora personalnego. Wśród zadań nowoczesnego działu kadr Ch. Evans²⁰ wymienia: koncentrowanie uwagi przedsiębiorstwa na wartościach, misji i celach, kreowanie środowiska pracy opartego na wzajemnym zaufaniu, kierowanie organizacji w stronę bardziej elastycznie pojmowanych ról, spłaszczonych struktur i większej autonomii pracowników, budowanie zaangażowania pracowników.

W opinii autorki, zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie odzwierciedla nie tylko jego strategię biznesową, lecz także (a może przede wszystkim) wartości realizowane w działalności rynkowej. Koncentrowanie uwagi przedsiębiorstwa na wartościach, realizowanie wartości w działaniach rynkowych, buduje reputację firmy na rynku. We współczesnych nam czasach wydaje się to być szczególnym wyzwaniem, ponieważ po pierwsze – rozczarowania w świecie biznesu nie są zjawiskiem rzadkim i skłaniają do poszukiwania nowych kooperantów; po drugie – w dobie Internetu reputacja firmy, która nadużywa zaufania, zostaje niemalże natychmiast identyfikowana i nagłośniona. Potwier-

¹⁵ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 110–116.

¹⁶ T. Kotarbiński, *Traktat...*, *op.cit.*, s. 11.

¹⁷ K. Oblój, *Strategia...*, *op.cit.*, s. 164.

¹⁸ R. K. Sprenger, *Zaufanie*, *op.cit.*, s. 136, 69.

¹⁹ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1998, s. 23; P. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1995, s. 33, 34, 157; Kotarbiński, *Traktat*, *op.cit.*, s. 213; Stewart, *Mosty zamiast murów*, PWN, Warszawa 2008, s. 163–168; Heidtman, *Praca w zgodzie z własnymi wartościami*, „Harvard Business Review”, 2007, nr 12 (58), s. 93; Stachowicz-Stanuch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wyd. Helion 2007, s. 84–86; I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 276.

²⁰ Ch. Evans, Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa, 2005, s. 44.

dzają to K. Oblój²¹ i T. Sankowski²². Proces rekrutacji w omawianym temacie jest kluczowy głównie dlatego, że pracownicy „ucieleśniają” zaufanie²³, budują reputację firmy. Dobra reputacja przyciąga nowych klientów. L. Edvinsson²⁴ uważa, że wartość dodaną może stanowić charakter zatrudnionego personelu.

Zaufanie zbudowane na dobrej reputacji przyciąga nie tylko nowych klientów, ale również nowych pracowników, którzy ufają, że dokonali właściwego wyboru: miejsca pracy, realizacji potrzeb i aspiracji. Pracownik ufa, że jego przełożony wywiąże się z obowiązku – przyczyni się do jego wzrostu i awansu życiowego popierając jego kształcenie, lojalne torowanie drogi, pomoc i opiekę²⁵. Ufa, że organizacja wywiąże się z kontraktu psychologicznego – niepisanej umowy między pracownikiem a pracodawcą. R.K. Springer²⁶ potwierdza, że złamanie domyślnej umowy jest nadużyciem zaufania, ponieważ sednem zaufania jest umiejętność dotrzymywania umów. Warto podkreślić również, że zaufanie spaja skuteczniej, niż byłaby to w stanie zapewnić jakakolwiek precyzyjnie sformułowana umowa²⁷, która nigdy całkowicie nie eliminuje ryzyka; natomiast lukę tę można z powodzeniem wypełnić zaufaniem i relacjami partnerskimi – pisze M. Rosiński²⁸.

Zatrudniając ludzi, pracodawca z kolei ufa, że będą oni pracowali jak najwydajniej. Ufa, że dzieląc się swoją wiedzą, spowoduje wzrost wartości pracowników, co z kolei wpłynie na dobre relacje zarówno wewnątrz organizacji, jak w relacjach z klientami²⁹. Rola managera jest tu kluczowa – ludzie podążają za osobą, której poglądów nie podzielają, ale mają do niej zaufanie³⁰. Autorytet zbudowany na zaufaniu pozwala managerowi organizować i przekonywać do swoich racji członków zespołu, wpływa pozytywnie na harmonię i morale w miejscu pracy, sprzyja swobodnemu wyrażaniu poglądów, kreatywnemu myśleniu i szukaniu najlepszych rozwiązań. W takim rozumieniu, zaufanie stanowi jedyną możliwość komunikacji, wymiany wiedzy i tylko w takiej atmosferze można stworzyć organizację uczącą się i gotową do zmian. Potwierdza to wielu autorów³¹ – zaufanie stanowi wspólną platformę dla fachowości, wiarygodności i troski, buduje więzi partnerskie. Jeśli relacje między przełożonym a pracownikiem są pozytywne – produktywność wzrasta. „Commitment” (ang. zaangażowanie, zobowiązanie) i „zaufanie” to pojęcia, które zdaniem K.R. Sprengera³², w znacznej mierze się pokrywają. Przede wszystkim z punktu widzenia managera, który jest odpowiedzialny za kreowanie owocnej współpracy, jest współtwórcą rozwoju firmy. W idealnej sytuacji obie strony ufają sobie wzajemnie – pracownik również ma prawo być uznanym za człowieka godnego zaufania³³. Wyrazem tego zaufania może być delegowanie uprawnień lub partycypacja w decyzjach kierowniczych, definiowanych przez

²¹ K. Oblój, *Strategia...*, *op.cit.*, s. 164.

²² T. Sankowski, *Gra w sieci*, „Global Business” 1999, nr 2 (47), Kanadyjski Instytut Zarządzania, s. 3, 5.

²³ R.K. Sprenger, *Zaufanie...*, *op.cit.*, s. 39.

²⁴ L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa, 2001, s. 27.

²⁵ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, wydanie IV, PWN, Warszawa 1978, s. 405.

²⁶ R.K. Sprenger, *Zaufanie...*, *op.cit.*, s. 192, 187.

²⁷ Tamże, s. 159.

²⁸ M. Rosiński, *Zarządzanie ryzykiem w outsourcingu*, „Harvard Business Review” 2008, nr 6 (64), s. 156.

²⁹ A. Baron, *How to manage...*, *op.cit.*, s. 70.

³⁰ R.K. Sprenger, *Zaufanie...*, *op.cit.*, s. 58.

³¹ Tamże, s. 33, 47; S. Johnson, *Jednominutowy sprzedawca*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1994, s. 32.

³² R.K. Sprenger, *Zaufanie...*, *op.cit.*, s. 57–58.

³³ Tamże, s. 214.

P. Banaszyka³⁴ jako mentalny i emocjonalny proces, podczas którego osoby uczestniczące w działalności organizacji znajdują motywację do współdziałania na rzecz realizacji celów organizacyjnych oraz do podejmowania odpowiedzialności za skutki przyjmowanych decyzji. Przyznanie pracownikom większej samodzielności oraz wykorzystanie istniejących więzi zaufania może okazać się więc niezwykle skutecznym narzędziem zarządzania. Ponadto, w odczuciu autorki, właśnie w zaufaniu zdaje się materializować troska przedsiębiorstwa o pracowników. Zapewne dlatego wielu autorów³⁵ opowiada się za dopełnieniem zbioru metod zarządzania o zaufanie. Taki typ zarządzania byłby wyrazem działań zmierzających do spłaszczenia struktur i autonomii pracowników.

Do zadań nowoczesnego działu personalnego zalicza się koncentrowanie na celach firmy. Zdaniem J. Penca³⁶ zaufanie wspomaga osiąganie celów. Zastępując wiedzę na temat innych ludzi i motywów ich działania³⁷, wspomaga osiąganie celów przy pomocy ludzi, których nie zna się osobiście. Przyzwalając na wykorzystanie istniejących więzów zaufania, pracownik, realizując swoje cele np. rozwoju osobistego, przyczynia się do realizacji celu organizacji. Potwierdza to również A. Sachowicz-Stanusch³⁸. Jeżeli istnieje dopasowanie między celami i wartościami jednostki i organizacji, oba organizmy się rozwijają. Są to okoliczności, w których dzięki zaufaniu osiągnięty jest rozwój i wzrost organizacji poprzez rozwój i wzrost jej pracowników. Dodatkowo zaufanie wspiera motywację wewnętrzną – łączność celów i motywacja emocjonalna powodują, że człowiek uruchamia swoją energię i uzdolnienia. Teoria McGregora, ale również w wypowiedzi wielu autorów³⁹ dowodzą, że, *W korzystnym klimacie psychologicznym, wywołanym odpowiednimi metodami kierowania, możliwe staje się wyzwolenie pomysłowości i twórczej inicjatywy jednostek.*

Kiedy pracownicy rozumieją misję, naczelne kierownictwo ma zaufanie do samodzielnie podejmowanych przez nich inicjatyw. Strategia oparta na zaufaniu wspiera zatem przedsiębiorczość i kreatywność pracowników. Potwierdza to R.K. Sprenger⁴⁰ – w przedsiębiorstwach, w których istnieje wysoka tolerancja na błędy, pracownicy mają świadomość, że nie zostaną ukarani za niepowodzenia. Pracodawca wspierając kreatywność i innowatorskie pomysły swojego personelu okazuje mu zaufanie – zatem zaufanie i przedsiębiorczość są ze sobą ściśle związane. Realizując strategię opartą na zaufaniu zyskuje się zaangażowany personel. R.K. Sprenger⁴¹ potwierdza, że kto nie darzy firmy zaufaniem ten wykazuje mniejszą gotowość do angażowania się w jego sprawy, nie przykłada się do powierzonych mu zadań oraz nie pozostanie w firmie na dłużej. Niestety,

³⁴ P. Banaszyk, P. Banaszyk, *U podstaw nauk o zarządzaniu*, w: K. Ziemięwicz (red.), *Natura nauk o zarządzaniu*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2005, s. 77.

³⁵ M. Mroziński, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 80; L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka*, *op.cit.*, s. 42, 73; Ch. Evans, *Zarządzanie*, *op.cit.*, s. 208; K. Springer, *Zaufanie*, *op.cit.*, s. 60.

³⁶ J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 199.

³⁷ R.K. Sprenger, *Zaufanie*, *op.cit.*, s. 33.

³⁸ A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007, s. 51.

³⁹ Z. Martyniak, *Organizacja, Organizacja i zarządzanie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1975, s. 43, 55; R. Townsend, *Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju*, Książka i Wiedza, Warszawa 1976, s. 112; R.K. Sprenger, *Zaufanie*, *op.cit.*, s. 54.

⁴⁰ R.K. Sprenger, *Zaufanie*, *op.cit.*, s. 49.

⁴¹ Tamże, s. 27.

większość organizacji zdaje się tego nie zauważać, skupiając się na skrajnych punktach procesu budowania lojalności pracowników, tj. ich pozyskaniu i zatrzymaniu w organizacji metodą podwyższania wynagrodzenia. Zdaniem K. Sowińskiej-Bonder i A. Kaźmierczaka⁴² jest to strategia nieskuteczna, która odwraca uwagę managerów od tego, co tak naprawdę skłania pracowników do odejścia z organizacji, a co rzeczywiście buduje lojalność.

Rysunek 1. Realizacja potrzeb i jej wpływ na lojalność

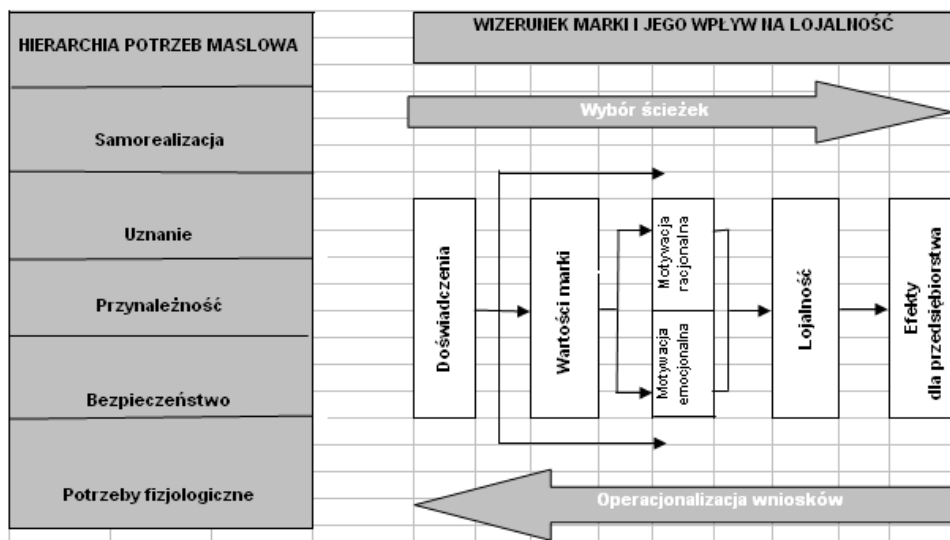


Źródło: [Customer Manager, November/December 2006, s. 42].

Powyższy rysunek wskazuje, że w systemie opartym na lojalności motywacja racjonalna jest ważna, ale równie ważna jest motywacja emocjonalna. Dotychczasowe rozważania dowodzą, że zaufanie buduje motywację wewnętrzną pracowników. Motywacja jest źródłem zaangażowania, zaangażowanie jest podstawą lojalności. Budowa relacji na zaufaniu jest gwarancją ich trwałości, a im są trwalsze, tym lepsze dają wyniki, co obrazuje rys. 2.

⁴² K. Sowińska-Bonder, A. Kaźmierczak, *Dobrzy pracownicy zaczynają odchodzić! Co może ich powstrzymać?* „Harvard Business Review” 2008, nr 1 (59), s. 13–14.

Rysunek 2. Realizacja potrzeb i jej wpływ na wyniki przedsiębiorstwa



Źródło: [Customer Manager, November/December 2006, s. 41].

4. Konkluzje i wnioski – efekty stosowania strategii zaufania

Już 30 lat temu laureat Nagrody Nobla K. Arrow zaznaczał, że *niemal każda transakcja handlowa, a już z pewnością każda, której skutki mają trwać dłuższy czas, zawiera element zaufania*⁴³. W stosunku do kooperantów zaufanie, określane jako „reguła ponownego spotkania”⁴⁴, buduje ich lojalność, a to, że pojawia się ono na liście oczekiwań interesariuszy jest nieomylną oznaką kryzysu zaufania. Ponadto, zaufanie pomaga klientom działać szybciej i lepiej, wspomaga ich produktywność⁴⁵, pozwala na rozwój przedsiębiorstwa, sprzedaż dóbr oraz usług⁴⁶, umożliwia skoordynowanie działań współpartnerów, zastępuje wiedzę na temat kooperantów. W wielu publikacjach⁴⁷ zaufanie wymienia się wśród cech globalnej firmy i od lat obserwuje się jak rośnie jego wartość – wraz ze wzrostem niepewności na globalnych rynkach. Potwierdzenie tej kwestii znajdujemy w różnych publikacjach⁴⁸.

Właściwa sekwencja strategiczna prowadząca do przewagi konkurencyjnej to – według W. Chan Kima⁴⁹ – skupienie na użyteczności, cenie, kosztach i zastosowaniu.

⁴³ R.K. Sprenger, *Zaufanie*, op.cit., s. 30.

⁴⁴ Tamże, s. 37.

⁴⁵ Tamże, s. 42–43.

⁴⁶ Tamże, s. 51–52.

⁴⁷ A. Rybicki, *I ty możesz się stać globalnym graczem*, „Harvard Business Review” 2007, nr 6 (40), s. 74–75; R.K. Sprenger, *Zaufanie*, op.cit., s. 31, 33.

⁴⁸ S. Johnson, *Jednominutowy*, op.cit., s. 117; *Etyka*, op.cit., s. 99; R.K. Sprenger, *Zaufanie*, op.cit., s. 13, 99.

⁴⁹ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia*, op.cit., s. 171.

W kwestii zaufania użyteczność jest bardzo wysoka – odczuwamy jego deficyt. W kwestii ceny R.K. Sprenger⁵⁰ zauważa, że nie jest ona najistotniejsza, jeżeli w relacjach biznesowych występuje zaufanie. Jest ono swoistą rekompensatą ceny nieco wyższej niż oferowana przez konkurencję. Aspekt kosztowy – brak zaufania jest powodem około połowy ponoszonych przez przedsiębiorstwo kosztów⁵¹ (koszty częstego doboru i selekcji kontrahentów, straty spowodowane ciągłymi pertraktacjami i zmianami ustaleń, koszty monitoringu, koszty finansowego motywowania pracowników). Zatem, w dłuższej perspektywie wyniki współpracy osiągnane w warunkach zaufania przewyższają te, które osiąga się w warunkach nieufności. Ponadto, koszty wytworzenia zaufania są w zasadzie niewielkie – wymagają zatrudniania odważnych managerów i ich dobrej woli do kształtowania ekonomii w oparciu o zaufanie. Dzięki temu zyskuje się czas, który do tej pory pochłaniały kontrole, pobudza się kreatywność i przedsiębiorczość pracowników, daje się im możliwości rozwoju. Zaufanie pozwala na zbudowanie szybko rozwijającej się, elastycznej, gotowej do zmian organizacji; buduje zaangażowanie personelu. Przyjmując założenie, że podnoszenie wartości przedsiębiorstwa jest jego fundamentalnym celem, można wyprowadzić wniosek, że realizacja zaufania buduje lojalność, lojalność buduje zysk, ten umożliwia rozwój i w konsekwencji zwiększa wartość. Można więc uznać zaufanie za wartość, która pretenduje do grona strategicznych zadań współczesnych przedsiębiorstw.

I najważniejszy zdaniem autorki argument w omawianym temacie – owocem strategii opartej na zaufaniu jest przenoszenie zachowań opartych na zaufaniu na inne dziedziny życia. Zachowania firm wpływają na oczekiwania nabywców, a ten wpływ podlega sprzężeniom zwrotnym⁵². Managerowie, będąc nowatorami społecznymi, ponoszą odpowiedzialność za wdrażanie nowych sposobów zachowania, wyjaśniania i utrwalania w potocznej świadomości tego, czym jest rynek, co jest dozwolone z punktu widzenia prawa, jakie są mechanizmy gospodarki, czym jest godziwy zysk i postawy moralne. Kreując nieetyczny biznes lub łamiąc prawo sprzeniewierzają się zasadom publicznego zaufania. Potwierdza to J. Dietl⁵³. Zdaniem autorki jest to koronny argument przemawiający za potrzebą stosowania zaufania w relacjach biznesowych, gdyż etyczne, oparte na cnotach działania prowadzą do eudajmonii⁵⁴ – zasady Arystotelesa rozumianej jako *dobrze żyć i dobrze mieć*⁵⁵. Skoro już starożytni filozofowie znaleźli receptę na szczęście i pomyślność w interesach, dlaczego współczesnym managerom brak ufności w słuszność tej drogi?

⁵⁰ R.K. Sprenger, *Zaufanie*, *op.cit.*, s. 39.

⁵¹ Tamże, s. 51; R. Cooper, A. Sawa, *EQ inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, Studio Emka, Warszawa 2000, s. 143; S. Hejnowski, *Prezent czy łapówka, czyli co wolno nam zrobić dla pozyskania klienta*, „Harvard Business Review” 2007, nr 4 (50), s. 43; L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka*, *op.cit.*, s. 5.

⁵² W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia*, *op.cit.*, s. 109.

⁵³ *Etyka biznesu*, *op.cit.*, s. 217–218.

⁵⁴ Od gr. *eudaimonia* – szczęście, pomyślność.

⁵⁵ W. Tatarkiewicz, *Droga do filozofii*, PWN, Warszawa, 1971, s. 263.

The Trust as an Enterprise's Supporting Power on the free Competitive Market

Summary

The subject of the article is the trust as a specific soft value which could be considered as an important aspect of the management process.

The article is an attempt of the theoretical analysis of notions such as "trust" and provides characteristics of some management aspects, especially the personnel policy in which trust is a basic value for building an employee's engagement and interpersonal relations.

The article ends with conclusions in which the author tries to find the answer to following question: is it possible to build the enterprise's financial advantage basing on the trust.

Key words: *trust, enterprise, competitive market*