

*Ilona Świątek-Barylska**

ŹRÓDŁA ZAUFANIA GRUPOWEGO WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

1. WPROWADZENIE

Wzrost zainteresowania kapitałem społecznym we współczesnych organizacjach w sposób naturalny kieruje zainteresowanie badaczy i menedżerów na zagadnienie zaufania. Zaufanie stanowi bowiem „jądro” kapitału społecznego [Sztompka 2007, s. 245]. Problematyka zaufania we współczesnych organizacjach jest rozległa, obejmuje zaufanie pomiędzy pracownikami, pracownikiem a pracodawcą, organizacją a jej klientami, interesariuszami czy otoczeniem. Jednym z podstawowych podziałów zaufania jest wyróżnienie zaufania poziomego oraz pionowego. Pierwsze odnosi się do kontaktów pomiędzy współpracownikami, a drugie do relacji podwładny – przełożony [Bugdol 2006]. Każde z nich jest istotne jako element zaufania intraorganizacyjnego. W artykule skoncentrowano się na pierwszym z tych typów, tj. zaufaniu pomiędzy pracownikami. Celem artykułu jest pokazanie źródeł tego typu zaufania we współczesnych krajowych organizacjach gospodarczych.

2. POJĘCIE I ZNACZENIE ZAUFANIA

Człowiek jest istotą społeczną. W zależności od przyjętej perspektywy, można powiedzieć, że sytuacja „skazuje go” lub „daje możliwość” stałego kontaktu z innymi ludźmi. Zauważał to już Arystoteles formułując tezę o człowieku jako istocie społecznej - *homo socius*. Na co dzień oznacza to kontakty jednostki z innymi ludźmi, którzy mogą być do niej podobni lub zupełnie odmienni, mogą, ale nie zawsze tak jest, podzielać te same wartości, odczuwać te same emocje, wyrażać gotowość do współpracy lub rywalizacji. Kontakty z innymi w dużej mierze kształtują jednostkę i odciskają piętno na tożsamości. Są one obarczone niepewnością i ryzykiem wynikającymi właśnie z różnorodności ludzi. Jak zauważa P. Sztompka, istnieją dwa sposoby radzenia sobie z tymi problemami.

* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

Prostszy z nich to kontrola i uzyskanie władzy nad drugą osobą (osobami), trudniejszy to oparcie relacji na zaufaniu [Sztompka 2007, s. 45].

Różnorodność perspektyw i podejść, do badania zaufania owocuje mnogością definicji tego pojęcia. Można w nich spotkać definicje w których zaufanie to [Grudzewski i inni 2009, s. 17]:

- dyspozycja, czyli mentalny, subiektywny stosunek wobec drugiej strony (ocena, przewidywanie, oczekiwanie);
- decyzja, czyli intencja polegania na niej, przez co ufający staje się zależny od drugiej strony;
- zachowanie, które wypływa z aktu powierzenia czegoś drugiej stronie.

W. Grudzewski i zespół definiują zaufanie jako „przekonanie, na podstawie którego jednostka A w konkretnej sytuacji godzi się na zależność od jednostki B (osoby, przedmiotu, organizacji itd.), mając poczucie względnego bezpieczeństwa, mimo że negatywne konsekwencje są możliwe” [Grudzewski i in. 2009, s. 19]. D. Rousseau i zespół podjęli próbę sformułowania definicji integrującej punkty widzenia różnych dyscyplin naukowych. Zgodnie z tą definicją, zaufanie jest „stanem psychicznym obejmującym gotowość do zaakceptowania niepewności i ryzyka wynikającego z przyjęcia założenia o pozytywnych intencjach i działaniach innych osób” [Rousseau 1998, s. 395]. Zaufanie nie jest zachowaniem, ale warunkiem psychologicznym leżącym u podstaw określonego zachowania. P. Sztompka podkreśla, że zaufanie to „przekonanie plus oparte na nim działanie, a nie tylko samo przekonanie. Zaufanie to pojęcie z kręgu dyskursu aktywistycznego [Sztompka 2007, s. 71].

Wskazuje się na dwa warunki pojawienia się zaufania:

- niepewność (ryzyko) związane z możliwością poniesienia straty. Jeżeli podejmowane przez jednostkę działanie jest pewne (można przewidzieć wszystkie konsekwencje), a zatem nie wiąże się z ryzykiem nie ma przestrzeni dla pojawienia się zaufania,
- współzależność między jednostkami (stronami), czyli sytuacja, w której osiągnięcie celów jednej ze stron jest zależne od drugiej strony.

Zaufanie jest nierozzerwalnie związane z podejmowaniem ryzyka i oba terminy związane są z antycypowaniem przyszłości, jednak są to różne pojęcia. Ryzyko odnosi się do negatywnych konsekwencji działania, natomiast zaufanie oznacza przekonanie o pozytywnym przebiegu zdarzeń. Zaufanie jest z natury pojęciem pozytywnym. Mimo że zarówno ryzyko, jak i współzależność warunkują pojawienie się zaufania, to ryzyko i zaufanie zmieniają się wraz ze wzrostem współzależności.

P. Sztompka odróżnia zaufanie od nieufności. Zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi. Wiąże się z aktywnym zmierzaniem się z przyszłością przez podjęcie działań w oparciu o przekonanie o pozytywnych intencjach i skutkach działań podejmowanych przez innych. Nieufność stanowi lustrzane odbicie zaufania. I ona jest zakładem,

tyle, że o negatywnym charakterze – wiąże się z negatywnymi oczekiwaniami na temat przyszłych poczynąń innych i zakłada aktywnie obronne do nich nastawienie (unikanie działań, odmawianie ich podjęcia, dystansowanie się). Pomiędzy zaufaniem a nieufnością istnieje punkt braku zaufania (inaczej zwany zawieszeniem zaufania), w którym człowiek powstrzymuje się przed okazaniem zarówno zaufania jak i nieufności. Ma on miejsce wtedy, gdy jednostka nie odczuwa żadnych emocji związanych z drugą osobą, traktuje ją jako obojętną. Sytuacja ta może być albo stanem początkowy, poprzedzającym udzielenie komuś zaufania lub nabrania doń nieufności, albo fazą przejściową w procesie budowania zaufania lub jego atrofii.

Opierając się na kryterium źródła zaufania R. J. Lewicki i B. B. Bunker, wyróżniają trzy typy zaufania [Lewicki, Bunker 1996]:

- zaufanie mające charakter kalkulacyjny, oparte na rachunku zysków i strat wynikających z zaufania lub jego braku;
- zaufanie kompetencyjne wynikające z kompetencji osób obdarzanych zaufaniem;
- zaufanie emocjonalne oparte na wspólnych przeżyciach, wartościach, celach.

Początkowo badacze postrzegali zaufanie jako kategorię dychotomiczną. Obecnie opisuje się zaufanie jako kategorię dynamiczną. Zaufanie osiąga się i utrzymuje w czasie obejmując kolejne wymiary i przechodząc kolejne poziomy [Miles, Creed 1995]. Wraz z upływem czasu zmienia się podstawa zaufania, a co z tym idzie rodzaj zaufania. W początkowej fazie relacji, zaufanie ma charakter kalkulacyjny i ewoluuje w kierunku zaufania emocjonalnego.

3. ROLA ZAUFANIA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI

Liczba publikacji dotyczących znaczenia zaufania w zarządzaniu organizacjami rośnie w olbrzymim tempie. Jak wynika z badań, współczesne zarządzanie nie jest możliwe bez zaufania. Zaufanie wpływa zarówno na zarządzanie wiedzą, innowacyjność przedsiębiorstwa, efektywność operacyjną oraz pozycję rynkową firmy. Jest ono elementem integrującym i wspierającym przedsiębiorstwo oparte na wiedzy [Sankowska 2011, s. 191-196]. W skrajnych przypadkach można zarządzać bez zaufania, za pomocą przymusu, szantażu czy manipulacji. Jednak taki styl zarządzania nie prowadzi do satysfakcjonujących rezultatów w warunkach społeczeństwa informacyjnego i dynamicznego postępu wiedzy. Zastosowanie przymusu może przynieść krótkotrwałe dobre rezultaty ekonomiczne, ale w dłuższym okresie skutkuje negatywnymi konsekwencjami dla funkcjonowania organizacji oraz atrofią zaufania [Bugdol 2006, s. 63], „Prymat taylorowskiego naukowego zarządzania z 1911 (*Principles of Scientific Management*), opartego na systemach niskiego zaufania, traci byt we współcze-

snym postindustrialnym przedsiębiorstwie, w którym nowego znaczenia nabiera intelektualny wkład pracownika wiedzy oraz kooperacja w klimacie zaufania organizacyjnego torującym drogę ku nowoczesności dzięki kreacji wiedzy i innowacjom” [Sankowska 2012, s. 198].

Organizacje wiedzy muszą budować kulturę zaufania jako podstawę relacji zarówno między pracownikami a firmą, jak i między samymi pracownikami. Zaufanie kierowane jest do różnych adresatów. Opierając się na kryterium obiektu zaufania, można wyróżnić następujące rodzaje zaufania: [Sztompka 2007, s. 103-111]:

- osobiste – do konkretnej osoby,
- pozycyjne – do roli społecznej (np. lekarza, prawnika, nauczyciela, prezesa),
- grupowe – do grupy społecznej (np. osoby zatrudnione w danym dziale, grupa studencka),
- instytucjonalne – do instytucji i organizacji (np. producent leków, uniwersytet, bank),
- konsumpcyjne – do systemów technicznych, produktów, narzędzi,
- systemowe – do ogólnych właściwości systemu społecznego, porządku społecznego lub ustroju,
- anonimowe (uogólnione) – oczekiwanie wiarygodności wszystkich ludzi.

M. Czajkowska zauważa, że z punktu widzenia organizacji i relacji władzy, we współczesnych organizacjach najistotniejsze jest zaufanie osobiste, pozycyjne oraz instytucjonalne [Czajkowska 2006, s. 247]. Wydaje się jednak, że jest to nadmierne ograniczenie. Pozostałe odmiany zaufania mają także znaczenie dla funkcjonowania organizacji oraz zatrudnionych w niej pracowników. Trudno jest bowiem budować organizacje oparte na wiedzy bez zaufania anonimowego czy grupowego. Zaufanie anonimowe nabiera we współczesnych organizacjach szczególnego znaczenia. Rozległość, kompleksowość oraz hiperturbulencja otoczenia organizacji, rozmycie granic organizacji, obniżenie poziomu standaryzacji i formalizacji działań, to tylko kilka z długiej listy czynników, które powodują wzrost znaczenia zaufania w dzisiejszym świecie organizacji. Najogólniej można bowiem stwierdzić, że zaufanie pozwala na działanie w sytuacji niepewności. A w szczególności:

1. Ogranicza niepewność. Stanowi podstawę podejmowanych decyzji i towarzyszących im działań;
2. Mobilizuje do aktywności, np. podjęcia współpracy, udzielenia pomocy, dzielenia się wiedzą;
3. Skłania do nawiązywania kontaktów, pozwala na otwartość, spontaniczność, kreatywność;

4. Jest jednym z elementów zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa wśród pracowników, dając podstawy do przekonania o pozytywnych intencjach innych członków organizacji;
5. Jest jednym z warunków wewnętrznej spójności zespołów funkcjonujących w organizacji a także relacji zachodzących między nimi [Mikuła 2012, s. 23];
6. Ogranicza koszty kontroli, weryfikacji, egzekwowania informacji i zachowań.

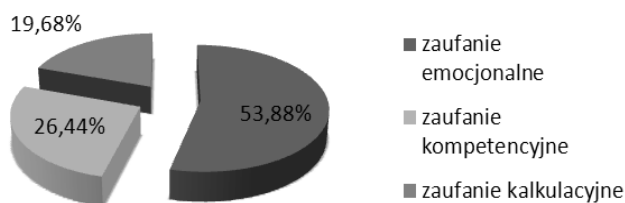
Jak pokazują badania, zaufanie ma znaczenie zarówno w sytuacjach codziennych jak i w sytuacjach trudnych dla pracowników [Brockner i in. 1995]. Zaufanie jest podstawą zaangażowania. Pracownicy nie angażują się w pracę jeśli nie mają zaufania do swoich przełożonych i kolegów [Chan, Mauborgne 2006], „Kształtowanie zaufania jest podstawą procesu kreowania lojalności pracowników, zachodzącego na płaszczyźnie emocjonalnej” [Lipka 2005, s. 175]. Udowodniona jest także zależność między zaufaniem a zaangażowaniem i satysfakcją z pracy [Dirks, Ferrin 2000]. Warto także wskazać, że zaufanie podnosi poziom identyfikacji pracownika z organizacją, wykonywaną pracą oraz pozytywne emocje związane z miejscem pracy niezbędne dla budowania motywacji [Sankowska 2011, s. 130].

4. ŹRÓDŁA ZAUFIANIA W KRAJOWYCH ORGANIZACJACH GOSPODARCZYCH

Jak wynika z diagnozy społecznej przeprowadzonej w Polsce w 2011 roku, wśród 29 krajów biorących udział w badaniach, pod względem ogólnego zaufania Polska zajmuje jedno z ostatnich miejsc. W Polsce z opinią, że „większości ludzi można ufać”, zgadzało się 10,5 % respondentów w roku 2003 i 2005 r., 11,5 % w 2007 r., 13,4% w 2009 r. i tyle samo w 2011 r. [Czapiński, Panek 2012, s. 303]. Choć dane wskazują na powolny wzrost zaufania ogólnego w polskim społeczeństwie, to jego niski poziom może stanowić barierę w funkcjonowaniu krajowych organizacji. Poziome zaufanie grupowe, tj. zaufanie pomiędzy pracownikami jest powiązane z zaufaniem ogólnym w społeczeństwie. W dążeniu do podnoszenia poziomu zaufania wewnątrzorganizacyjnego, zasadne jest postawienie pytania o źródła zaufania do współpracowników. Zaprezentowane poniżej dane są wynikiem badań własnych autorki. Zostały przeprowadzone w połowie 2012 roku, metodą ankietową na grupie 500 pracowników z różnych przedsiębiorstw.

Opierając się na typologii zaufania zaproponowanej przez R. J. Lewickiego i B. B. Bunker, podjęto próbę określenia, które z trzech rodzajów zaufania (emocjonalne, kompetencyjne czy też kalkulacyjne) występują wśród badanych pracowników. Z zebranych danych wynika, że dominuje zaufanie emocjonalne

(53,88% odpowiedzi), na drugim miejscu znajduje się zaufanie kompetencyjne (26,44% odpowiedzi). Najniższy udział ma zaufanie kalkulacyjne (19,68% odpowiedzi) (Por. rys. 1).



Rysunek 1. Typy zaufania występujące wśród badanych

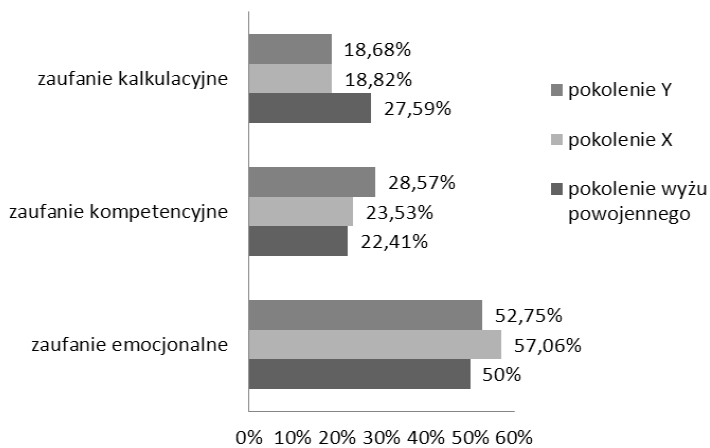
Źródło: Wyniki badań własnych.

Daje się zauważyć pewne zróżnicowanie odpowiedzi respondentów z uwagi na ich charakterystyki społeczno-demograficzne, tj. wiek, wykształcenie oraz stanowisko.

Wskazania respondentów z trzech badanych pokoleń¹ są zbieżne dla pokolenia X i pokolenia Y. Wyraźnie częstsze wskazania na zaufanie kalkulacyjne cechuje przedstawicieli powojennego wyżu demograficznego. Szczegółowe informacje o zróżnicowaniu wskazań na występujący typ zaufania w zależności od wieku respondentów przedstawiona na rysunku 2. Należy jednak zauważyć, że zaobserwowane w próbie różnice odpowiedzi nie są istotne statystycznie (wartość prawdopodobieństwa testowego $p=0,397$).

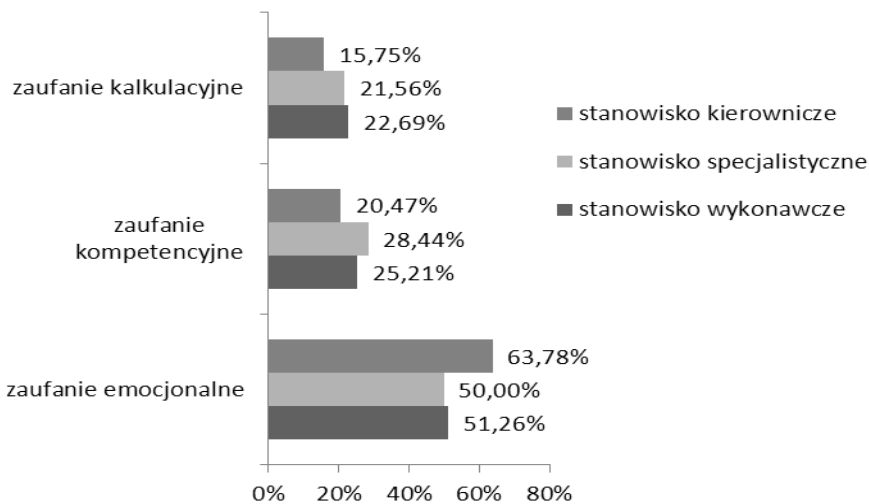
Także miejsce stanowiska w strukturze organizacyjnej i charakter wykonywanej pracy w ograniczonym stopniu wpływa na wskazywane przez respondentów źródła zaufania ($p=0,183$). Zaufanie emocjonalne jest wskazywane przez przedstawicieli kadry kierowniczej częściej niż przez pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych i specjalistycznych. Zaufanie kompetencyjne występuje relatywnie najczęściej wśród przedstawicieli stanowisk specjalistycznych, natomiast zaufanie kalkulacyjne cechuje pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych częściej niż osoby na innych stanowiskach pracy (Por. rys. 3).

¹ W badaniach przyjęto następującą klasyfikację grup pokoleniowych: pokolenie powojennego wyżu demograficznego – osoby urodzone w latach 1946-1964, pokolenie X – osoby urodzone w latach 1965-1979, pokolenie Y – osoby urodzone w latach 1980-1995.



Rysunek 2. Typy zaufania grupowego w opiniach przedstawicieli trzech pokoleń

Źródło: Wyniki badań własnych.

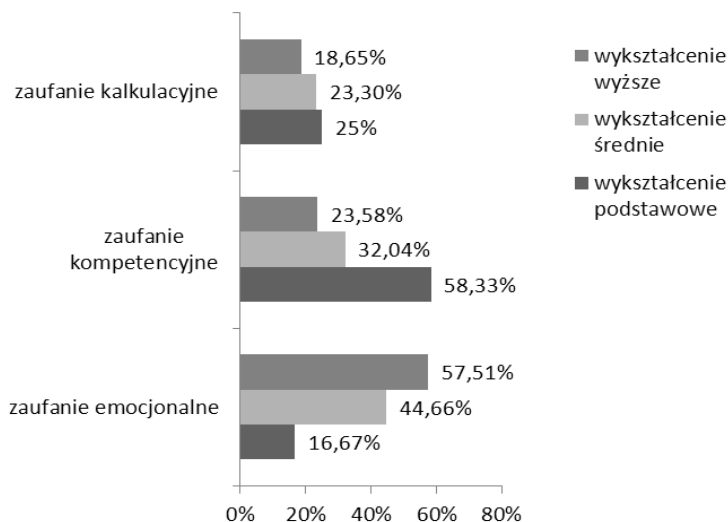


Rysunek 3. Typy zaufania grupowego z uwagi na stanowisko respondentów

Źródło: Wyniki badań własnych.

Istotne (także pod względem statystycznym $p=0,005$) zróżnicowanie odpowiedzi związane jest z wykształceniem respondentów. Wśród osób z wykształceniem podstawowym dominuje zaufanie kompetencyjne (58,33%), kolejno wskazywano na zaufanie kalkulacyjne (25% odpowiedzi) i zaufanie emocjonalne (16,67%). Osoby z wykształceniem średnim opierają zaufanie

do współpracowników na przede wszystkim na wspólnych przeżyciach, wartościach, celach (44,66%) kolejno na kompetencjach (32,04%) i kalkulacji (23,30%). Wśród badanej kadry zarządzającej, dominującym typem zaufania do współpracowników jest zaufanie emocjonalne (57,51%), następnie kompetencyjne 32,04%) i kalkulacyjne (18,65%) (Por. rys. 4).



Rysunek 4. Typy zaufania grupowego z uwagi na wykształcenie respondentów

Źródło: Wyniki badań własnych.

Analiza uzyskanych wyników pod kątem cech społeczno-demograficznych respondentów wskazuje, że zróżnicowanie zaufania przejawianego przez badanych różnicowane jest głównie przez ich wykształcenie. Istotnie statystycznie powiązanie zaobserwowano jedynie dla tej zmiennej ($p=0,005$), dla pozostałych zmiennych mimo występowania różnic w odpowiedziach respondentów zależność taka nie jest istotna statystycznie.

5. PODSUMOWANIE

Zaprezentowane w opracowaniu rozważania opierają się na udowodnionej, istotnej roli zaufania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami gospodarczymi. Dominującym źródłem zaufania wśród współpracowników są, zdaniem badanych, wspólne przeżycia, wartości i cele, czyli zaufanie emocjonalne. Szczegółowe wyniki wskazują na zróżnicowanie odpowiedzi z uwagi

na wiek, wykształcenie oraz piastowane stanowisko. Im wyższe jest stanowisko i poziom wykształcenia respondentów, tym większy udział zaufania emocjonalnego w stosunku do innych typów zaufania. Kształtowanie tego rodzaju zaufania jest wynikiem współpracy, wspólnych doświadczeń, wymaga czasu i realizacji wspólnych projektów. W kontekście niskiego poziomu zaufania ogólnego Polaków, wyniki takie wydają się być uzasadnione. Respondenci nabierają zaufania do współpracowników dopiero w procesie pracy, kiedy istnieje możliwość zweryfikowania intencji i zachowań innych pracowników. Przedstawione w opracowaniu badania nie mają charakteru reprezentatywnego i odzwierciedlają zjawiska zachodzące w badanej zbiorowości. Można je jednak potraktować jako źródło refleksji nad zaufaniem i inspirację dla dalszych, pogłębionych badań.

BIBLIOGRAFIA

- Chan W., Mauborgne R., *Chcesz by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair!*, „Harvard Business Review Polska”, sierpień 2006
- Czajkowska M., *Rola zaufania we współczesnych organizacjach* [w:] Błaszczyk W., (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006
- Czapiński J., Panek T., (red.), *Diagnoza Społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków – raport z badań*, Warszawa 2012
- Dirks K. T., Ferrin D. L., *The Effects of Trust in Leadership on Employee Performance, Behavior and Attitudes. A Meta-Analysis*, „Academy of Management Proceedings”, 2000.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, metody, zastosowania*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2009
- Lewicki R. J., Bunker B. B., *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships* [w:] Kramer R. M., Tyler T. R., (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 1996
- Lipka A., *W stronę jakości zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005
- Miles R. E., Creed W. E. D., *Organizational forms and managerial philosophies: A descriptive and analytical review* [w:] Staw B. M., Cummings L. L., (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press 1995, vol. 17
- Rousseau D., Sitkin S., Burt R., Camerer C., *Not so different after all: A Cross Discipline View of Trust*, „Academy of Management Review”, 1998, Vol. 23, No. 23
- Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007

STRESZCZENIE

Opracowanie poświęcone jest problemowi zaufania pomiędzy współpracownikami we współczesnych krajowych organizacjach gospodarczych. Niski poziom ogólnego zaufania Polaków znajduje odzwierciedlenie w dominującym źródle grupowego zaufania poziomego – to jest wspólnych przeżyciach, doświadczeniach i wartościach. Zaufanie budowane na takich podstawach, tzw. zaufanie emocjonalne stanowi dominujący typ zaufania w badanej zbiorowości.

**SOURCES OF GROUP TRUST
IN MODERN ORGANIZATIONS****ABSTRACT**

Study is devoted to the problem of trust between co-workers in Polish companies. The low level of general confidence among Polish citizens is reflected in dominant source of confidence. It is common experiences and values. Trust built on this basis - the so-called emotional trust - is the dominant type of confidence in the tested population.