

Zarządzanie zaufaniem jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw

<https://doi.org/10.33141/po.2008.11.04>

Przeład Organizacji, Nr 11 (826), 2008, ss. 13-16

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk, Anna Sankowska,

Monika Wańtuchowicz

Wprowadzenie

Obecnie przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach wysokiej konkurencji oraz coraz większych wymagań konsumenta. Pociąga to za sobą zmiany w wielu obszarach. Po pierwsze coraz częściej ich sukces jest pochodną wiedzy pracowników i motywacji do jej ucieleśniania w postaci konkretnych produktów. Relacje pracownik-pracodawca stają się coraz mniej hierarchiczne i kontrolowane. Bardziej przypominają partnerską wymianę, którą usprawnia wzajemne zaufanie. Szczególnie tam gdzie *stopień zaprogramowania zadań* oraz *mierzalność wyników* jest ograniczona [4]. W takich przypadkach nie ma sztywno ustalonych sposobów postępowania. Wiele jest sytuacji wieloznacznych, kiedy stosowanie kontroli wyników i kontroli procesów jest mocno ograniczone (rysunek 1).

		Stopień zaprogramowania	
		wysoki	niski
Mierzalność wyników	wysoka	Kontrola zachowań oraz Kontrola wyników (np. dla monterów)	Kontrola wyników (np. dla sprzedawcy)
	niska	Kontrola zachowań (np. dla reportera)	Kontrola społeczna (np. dla naukowca)

Rys. 1. Mechanizmy kontroli w zależności od warunków

Źródło: T. K. DAS, B.-S. TENG, *Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*, „Organization Studies”, 22/2, 2001, s. 260.

Jednocześnie coraz więcej przedsiębiorstw sygnalizuje problemy z brakiem zaufania lub zbyt niskim zaufaniem. Dowodzi tego między innymi dynamicznie rozwijający się rynek usług detektywistycznych. Na przykład w Niemczech wzrosło zapotrzebowanie na tego typu usługi o 10%, przy czym aż 60% zleceń pochodzi od przedsiębiorstw [10, s. 10].

Coraz częściej do realizacji konkretnych projektów (w warunkach złożoności i niejasności co do zamierzonych wyników) potrzebna jest praca w zespołach zarówno intraorganizacyjnych, jak i interorganizacyjnych. Złożoność projektów badawczych, realizacji zindywidualizowanych zamówień skłania przedsiębiorstwa do wchodzenia w sieci współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi.

W przypadku relacji z klientem oprócz dostarczania jakościowego produktu równie ważne jest odpowiednie kształtowanie relacji. Zaufanie, jakim klient obdarza daną firmę czy markę, przekłada się bezpośrednio na jego decyzje oraz wyniki ekonomiczne firmy. Obecność zaufania wpływa na poziom ceny, który firma może żądać za swoje produkty/usługi. Klienci/dostawcy są w stanie zapłacić więcej za produkty/usługi od godnego zaufania dostawcy. Są chętni płacić więcej za marki, którym ufają. Analiza przypadku eBay pokazuje, że bardzo dobra reputacja pozwala na 8,1-proc. wzrost cen ofertowych akceptowanych przez nabywców [9].

Czym jest zaufanie?

Zaufanie to przekonanie, na podstawie którego jednostka A jest chętna zależeć od jednostki B (osoby, przedmiotu, organizacji itd.) w konkretnej sytuacji z przekonaniem względnego bezpieczeństwa, mimo że negatywne konsekwencje są możliwe. Zaufanie jest inaczej ukierunkowaną relacją między dwiema jednostkami, z których jedna zwana jest ufającym A (*trustor*), a druga powiernikiem B (*trustee*). Ufający musi być w istocie rzeczy „jednostką myślącą”, podejmuje bowiem decyzję, podczas gdy powiernik może być zarówno jednostką fizyczną, jak też abstrakcyjnym pojęciem takim, jak na przykład *software*, *sieć*, *instytucja*. Źródłem zaufania mogą być: ● znajomość (*familiarity*) wynikająca z historii interakcji między stronami ● kalkulacja (*calculativeness*) będąca subiektywnym oszacowaniem przewagi korzyści nad ewentualnymi kosztami wynikającymi z niedotrzymania obietnicy ● wartości (*values*) – wyznawane przez B normy zwiększają pozytywne przekonanie A o jego uczciwości i dobrej woli.

Zaufanie pojawia się w warunkach występowania **zależności** między ufającym a powiernikiem, mającej znamiona **ryzyka**. Jeśli strony podejmowałyby transakcje w warunkach pewności, koncepcja zaufania okazałaby się trywialna. Ryzyko to rośnie, w miarę jak nasi potencjalni partnerzy stają się coraz bardziej liczni, zróżnicowani, odlegli w przestrzeni, mniej widoczni i w mniejszym stopniu podlegają naszej kontroli. Ryzyka tego w interakcjach z innymi nie da się uniknąć. Partnerzy muszą nieustannie podejmować grę, czynić zakłady, stawiać na takie lub inne działania innych. Od chęci podejmowania tych zakładów zależy w ogóle pojawienie się działań. A od jakości tych zakładów (poziomu zaufania) jakość interakcji, a więc i jej rezultaty. Gdyby występowała możliwość stuprocentowej kontroli i gdyby była ona ekonomicznie uzasadniona, czyli korzyści z niej wypływające przewyższałyby jej koszty, wtedy zbędne byłoby zaufanie. Obecność zaufania w przedsiębiorstwie oraz jego relacjach z otoczeniem jest więc mocno ugruntowana wolną wolą człowieka, dzięki której może podejmować takie, a nie inne decyzje. Jeżeli decyzje te są dobrowolne, a nie są podejmowane pod przymusem (np. narzucone przez zarząd), to prawdopodobieństwo zaangażowania się w nie jest większe. Istniejące zaufanie pomiędzy stronami zmniejsza konieczność pełnego rozstrzygnięcia wiarygodności drugiej strony przy kolejnych interakcjach, co czyni go bardziej atrakcyjnym. Zaufanie przynosi redukcję złożoności procesu decyzyjnego w przyszłości. O jego wadze świadczy jednak przede wszystkim to, że jest nieodłącznie związane z wielkością ludzkich działań.

Zaufanie stanowi niezbędny element każdego zachowania organizacyjnego. Jego poziom świadczy o jakości stosunków międzyludzkich. W organizacji zaufanie jest pożądane w każdej czynności. Na przykład ufamy, że inni dotrzymają obietnicy, że wykonają swoje zadania z zachowaniem należytej staranności oraz że czynią to zgodnie z ustalonymi terminami. Brak zaufania lub niski jego poziom powodują problemy z koordynacją działalności organizacji, problemami we współpracy, opóźnieniami, dodatkowe koszty. Zaufanie zależy od wielu czynników, między innymi od [10, s. 263]:

- ustalenia wspólnych celów oraz sposobów postępowania, choć nie wymaga się pełnej zbieżności w tym zakresie. Celem strategicznym jest osiągnięcie konsensu w najważniejszych kluczowych punktach;
- przejrzystości w zakresie sposobów rozwiązywania problemów oraz całej prowadzonej działalności, na przykład w zakresie rachunku bieżącego, procesów wewnętrznych. Przepływ tego typu informacji jest zadaniem o charakterze strategicznym;
- gotowości do dzielenia się zyskami, na przykład, jak zostanie zagospodarowana zaoszczędzona część kosztów produkcji, korzyści wynikające z prawa do własności intelektualnej (*Intellectual Property Rights* – IPR). Istnieje strategiczna potrzeba ustalenia tych finansowych kwestii;
- respektowania tajemnicy – jest to kamień węgielny w budowaniu i utrzymywaniu zaufania. Ten standardowy wymóg jest determinowany przez struktury

organizacyjną, podział pracy oraz wykorzystywane technologie informacyjno-komunikacyjne i ich bezpieczeństwo;

- natychmiastowego i efektywnego spełniania obietnic; jest to jeden z głównych czynników determinujących zaufanie;
- sieci osobistych kontaktów budowanych latami. Relacje międzyludzkie są źródłem wielu cennych informacji o naszych współpracownikach i partnerach, między innymi o ich zdolnościach, wydajności, kompetencji, przyzwyczajeniach. Te informacje stanowią niewypowiedziany kontekst niezbędny w komunikacji przy podejmowaniu działań. Ponadto wiedza o innych pomaga w angażowaniu ich w efektywny sposób, bez stosowania kontroli. Jakość kontaktów osobistych zależy od polityki w zakresie zasobów ludzkich oraz poziomu delegacji uprawnień poszczególnych jednostek.

Dodatkowo ważne jest, aby terminy, sformułowania używane w danej organizacji, w szczególności te o charakterze specjalistycznym, były powszechnie akceptowane i jednakowo rozumiane i rozumnie stosowane [7, 8].

Organizacja oparta na zaufaniu organizacją przyszłości

A analizę nowych rodzajów organizacji przeprowadzili T. Clarke oraz S. Clegg [1, s. 52] i zaproponowali ich typologię. Tabela 1. prezentuje listę nowych typów organizacji wraz z nazwiskami ich twórców, którzy nierzadko jednocześnie zajmowali się wdrażaniem swoich koncepcji w praktyce.

Współczesne, nowoczesne organizacje oraz organizacje przyszłości są zorientowane na człowieka, na swoich pracowników i współpracowników. Sprostanie wyzwaniom w zakresie wyników i wydajności w nowych organizacjach oznacza, że należy wydobyc z pracowników to, co najlepsze [6]. Nie można zbudować organizacji pasującej do wymogów w przyszłości kluczowych, dopóki nie zbudujemy organizacji przyjaznej ludziom. Tylko organizacje zorientowane na zasoby ludzkie mają szansę wygrać, rozwijać się i konkurować z innymi. W efekcie zaufanie jako główny element relacji międzyludzkich nabiera szczególnego znaczenia. Organizacją przyszłości jest organizacja oparta na zaufaniu.

Nowa koncepcja – zarządzanie zaufaniem

Często w przedsiębiorstwach kierownictwo postanawia wdrożyć najnowsze koncepcje zarządzania, które sprawdziły się gdzieś indziej, zwykle w Stanach Zjednoczonych czy Japonii. Podejmuje się ono wielu zabiegów, aby wdrożyć je w działalności biznesowej własnej firmy. Z czasem okazuje się, że rezultaty są odległe od zamierzonych. Tymczasem problem mógłby być rozwiązany przez zwrócenie uwagi, że często jest to wynik braku zaufania pracowników do kierownictwa, które sprawia, że nie podążają oni za wizjami swoich przełożonych. Do tego dochodzi brak zaufania pomiędzy pracownikami

Tab. 1. Typologia nowych rodzajów organizacji z uwzględnieniem organizacji opartej na zaufaniu

Autor	Rok	Typ organizacji
W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz	(2007/2008)	Organizacja oparta na zaufaniu <i>The Trust-based Organization</i>
P. Senge	(1992)	Organizacja ucząca się <i>The Learning Organization</i>
S. L. Goldman, R. L. Nagel, K. Preiss	(1995)	Organizacja zwinna <i>The Agile Organization</i>
J. B. Quinn	(1992)	Przedsiębiorstwo inteligentne <i>The Intelligent Enterprise</i>
J. P. Womack, D. T. Jones, D. Roos	(1990)	Organizacja odchudzona <i>The Lean Organization</i>
P. F. Drucker	(1988)	Organizacja sieciowa <i>The Networked Organization</i>
W. Davidow, M. Malone	(1992)	Korporacja (organizacja) wirtualna <i>The Virtual Corporation</i>
M. Hammer i J. Champy	(1994)	Korporacja reinżynierska <i>The Reengineered Corporation</i>
D. Q. Mills	(1991)	Klaster <i>The Cluster Organization</i>
P. Keen	(1991)	Organizacja relacyjna <i>The Relational Organization</i>
R. L. Ackoff	(1994)	Organizacja demokratyczna <i>The Democratic Organization</i>
I. Nonaka, H. Takeuchi	(1995)	Przedsiębiorstwo wiedzy <i>The Knowledge Creating Company</i>
T. Peters	(1992)	Zwariowana organizacja <i>The Crazy Organization</i>
Ch. Handy	(1989)	Organizacja koniczyna <i>The Shamrock Organization</i>
B. Staw	(1977)	Eksperymentująca organizacja <i>The Experimenting Organization</i>
W. Wildavsky	(1972)	Samoceniająca się organizacja <i>The Self-Evaluating Organization</i>
M. Landau	(1973)	Samokorygująca się organizacja <i>The Self-Correcting Organization</i>
K. E. Weick	(1976)	Samoprojektująca się organizacja <i>The Self-Designing Organization</i>
A. de Geus	(1997)	Żywe przedsiębiorstwo <i>The Living Company</i>

Źródło: opracowanie własne oraz T. CLARKE, S. CLEGG (2000), *Management Paradigm for the New Millennium*. „International Journal for Management Reviews”, vol. 2, Issue 1, March 2000, s. 52.

w zespole czy też zespołami wirtualnymi. Właśnie brak zaufania jest częstą przyczyną niepowodzenia programów w zakresie kompleksowego zarządzania jakością. Jest to konsekwencja faktu, że uzyskiwanie rzetelnych informacji o firmie jest często przywilejem wąskiego grona. Dostęp do informacji jest przedmiotem manipulacji. Dlatego każda zmiana spotyka się u pracowników z podejrzliwością, a ich decyzje wydają się nieuzasadnione.

Zarządzanie zaufaniem (lub inaczej zarządzanie przez zaufanie) określamy w podejściu systemowym jako [4, s. 37, 5, s. 49]: Zbiór działań kreujących systemy i metody, które pozwalają uzależnionym od siebie jednostkom dokonywać ocen i decyzji odnoszących się do niezawodności potencjalnych operacji zawierających ryzyko, a związanych z innymi jednostkami (ocena wiarygodności innych jednostek), a także umożliwiających uczestnikom i właścicielom tychże systemów wzrost i stosowne reprezentowanie wiarygodności własnej oraz ich systemów (budowanie własnej wiarygodności).

Zarządzanie zaufaniem jest holistycznym podejściem do problemu wartości, jakim dla przedsiębiorstwa jest zaufanie. Zaufanie, które rozpatrywane jest z perspektywy wewnątrzorganizacyjnej (zaufanie do najwyższego kierownictwa, zaufanie pracowników pomiędzy sobą, zaufanie do organizacji – strategiczne, zaufanie w zespołach itd.) oraz zewnątrzorganizacyjnej (pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami, zaufanie mediów, instytucji pozarządowych NGO, organizacji *non profit*, społeczności itd.).

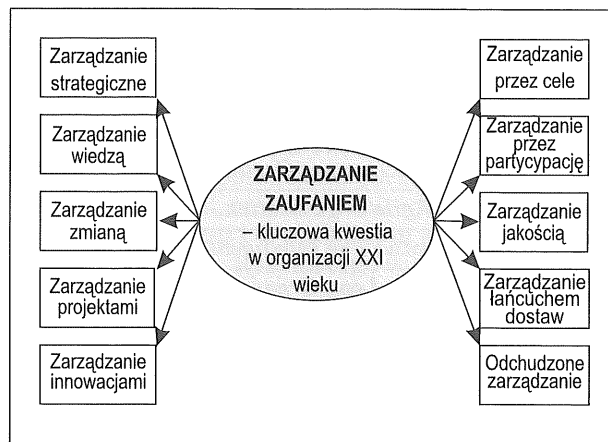
Zarządzanie zaufaniem jest kompleksowym podejściem do problematyki relacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Identyfikuje strategiczne obszary, które są odpowiedzialne za te relacje.

Zarządzanie zaufaniem ze względu na fakt, że jest ono obecne prawie we wszystkich aspektach procesów zarządzania, zajmuje centralną rolę wśród innych koncepcji. Musi być ono uwzględniane przy wdrażaniu nowych koncepcji zarządzania.

Organizacja oparta na zaufaniu charakteryzuje się wysoko rozwiniętą kulturą zaufania rozumianą jako rozpowszechnione w społeczeństwie reguły, które nakazują traktować zaufanie i wiarygodność jako wartości, a ufność wobec innych i wywiązywanie się ze zobowiązań jako normy właściwego postępowania [13].

Potrzeba zarządzania zaufaniem wynika z przejścia od ery przemysłowej do ery informacyjnej. Osiągnięcia naukowe i coraz to nowsze rozwiązania techniczne powodują zmiany technologiczne. Te ostatnie z kolei według Josepha Schumpetera powodują „twórcze zniszczenie”; są przyczyną podobnych wstrząsów w świecie stosunków międzyludzkich [3]. Objawia się to przede wszystkim problemami związanymi z zaufaniem. Prof. Piotr Sztompka trafnie określił zaufanie towarem tłukliwym [12, s. 32–34].

Miniona era industrialna oparta była na przekonaniu, że porządek społeczny musi mieć źródło w scentralizowanej, racjonalnej i biurokratycznej hierarchii. Według Maxa Webera, który badał przemysłowe społeczeństwo XIX wieku, system racjonal-



Rys. 2. Zarządzanie zaufaniem jako kluczowa kwestia organizacji XXI wieku

Źródło: opracowanie własne na podstawie GRUDZEWSKI, W. M., HEJDUK, I. K., SANKOWSKA, A., & WAŃTUCHOWICZ, M. (2008). *Trust Management in Virtual Work Environments: A Human Factors Perspective*. New York: CRC, s. 39.

nej biurokracji jest cechą charakterystyczną naszych czasów. Jednak okazuje się, że w społeczeństwie informacyjnym ani rządy, ani wielkie przedsiębiorstwa nie mogą opierać się wyłącznie na formalnych, urzędowych zasadach organizacji grup ludzkich, nad którymi sprawują władzę. Konieczna jest decentralizacja, delegowanie uprawnień. To rodzi potrzebę ustanowienia zasad postępowania. Wynika z tego, że świat XXI wieku koncentruje się wokół nieformalnych norm. Nowoczesna organizacja nie poradzi sobie bez ustanowienia od podstaw norm postępowania opartych na zaufaniu. W związku z tym zarządzanie zaufaniem jest kluczową kwestią w organizacji XXI wieku.

Podsumowanie

W warunkach funkcjonowania dzisiejszego biznesu ogromnego znaczenia nabiera zaufanie, a z nim zarządzanie zaufaniem. Każda organizacja przyszłości, niezależnie od tego, jaką będzie nosić nazwę – „organizacja wirtualna”, „zwinna”, „sieciowa”, „ucząca się”, „eksperymentująca” – i w czym będzie się specjalizować, w jakim kierunku doskonalic, musi być przyjazna ludziom. Orientacja na człowieka – jednostkę w organizacji, pociąga za sobą orientację na budowanie relacji opartych na zaufaniu.

Nie wystarczy już przewaga konkurencyjna oparta na samym kapitale finansowym, najnowszych technologiach, kapitale intelektualnym itp. W centrum uwagi musi pozostawać człowiek; to on determinuje sposób i jakość wykorzystania potencjału organizacji. Wydajność oraz jakość wykonywanej pracy zależą od zaufania występującego w wielu płaszczyznach, między innymi: zaufania między pracownikami, zaufania pracowników do lidera, zaufania między pracownikami z różnych organizacji, zaufania pracownika do nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnej, zaufania do nowych koncepcji w zakresie zarządzania. Zatem obec-

nie największym wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest zarządzanie zaufaniem.

prof. dr inż. Wiesław M. Grudzewski
Instytut Organizacji i Zarządzania
w Przemśle ORGMASZ,
prof. dr hab. Irena K. Hejduk
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH,
dr inż. Anna Sankowska
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH,
Monika Wańtuchowicz
doktorantka na Wydziale Inżynierii Produkcji PW

BIBLIOGRAFIA

- [1] CLARKE T., CLEGG S. (2000), *Management Paradigm for the New Millennium*. „International Journal for Management Reviews”, vol. 2, Issue 1, March 2000, s. 45–64.
- [2] DAS T. K., TENG B.-S. (2001), *Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*, „Organization Studies”, 22/2, s. 251–283.
- [3] FUKUYAMA F. (1999), *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*. New York: Free Press.
- [4] GRUDZEWSKI W. M., HEJDUK I. K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M. (2008), *Trust Management in Virtual Work Environments: A Human Factors Perspective*, New York: CRC.
- [5] GRUDZEWSKI W. M., HEJDUK I. K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa, 2007.
- [6] HAMEL G., BREEN, B. (2007), *The Future of Management*, Harvard Business School Press.
- [7] KANOI, N. (1991), *Manufacturing Modernisation – Sony's Approach: First International Manufacturing Lecture*, Inst. of Manufacturing Engineers.
- [8] MACKAY R., SIEMIENIUCH C. E., SINCLAIR M. A. (1992, June), *A View of Human Factors in Integrated Manufacturing from the Perspective of the ESPRIT-CIME Programme*. Paper presented at the Proc. 2nd Information Technology and People Conf. (ITaP '93), Moscow.
- [9] RESNICK P., ZECKAUSER R., SWANSON J., LOCKWOOD K., (2006), *The Value of Reputation on eBay: A Controlled Experiment*, „Experimental Economics”, 9 (2), s. 79–101.
- [10] SIEMIENIUCH C. E., SINCLAIR M. A., (2000), *Implications of the Supply Chain for Role Definitions in Concurrent Engineering*. „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing”, vol. 10 (3), s. 251–272.
- [11] „Süddeutsche Zeitung” 35.2.97, *Vier Millionen Drogenabhängige*, s. 10.
- [12] SZTOMPKA P., *Towar tlukliwy. Rozmowa z prof. Piotrem Sztompką o tym, że nie można być szczęśliwym bez zaufania do drugiego człowieka i do władzy*, „Polityka” nr 32/33 (2616), 11–18 sierpnia 2007.
- [13] SZTOMPKA P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.

Summary

The article presents the idea of trust management that is a new challenge for every organization. Trust is a focal part of every organizational behaviour. Consequently, there appears a new type of organization – the trust-based organization. All organizations, disregard their specialization, localization and other detailed conditions, should build their relationships – in closer and further environment – on trust. Knowledge management, change management, innovation management etc. are not covering the needs of organization. Trust management should be in the center of attention of every organization that wants to survive in hyper-competition and wants to develop.