

The trust-control dimension as a bipolar factor of organizational effectiveness

Abstract

This article proposes the psychological point of view regarding the relation between trust and control, treated as a factor of organizational effectiveness.

The authors claim that full control and total lack of control, which is understood as full trust, are not separate, and therefore they are independent features of an organizational management system, but refer to a common bipolar dimension. The control-trust dimension is vital for the functioning of any organization, influencing its activities, the quality of social relations, and, indirectly, its economic effectiveness.

Presenting a critical stance towards solutions that propose to overcome the crisis of trust by increased control, the authors emphasize the positive function of trust for healthy interpersonal relations. While pointing out the negative psychological effects of excessive control systems, the authors are far from rejecting the objective methods of controlling human behavior in organizations or abandoning their attempts to objectify indicators of employee performance.

The authors try to show that both rigid and excessive control, which does not take into account the element of trust, and implicit trust, which does not take into account the control factor, must lead to increasing the pathology of organizational behavior. For the sake of the employees' growth possibilities and their satisfaction with the activities performed, employees need to be sure that their supervisors will use flexible and balanced proportions in the trust-control dimension when interacting with them. Such situation-specific treatment of these two factors may provide a range of freedom that will strengthen the responsibility granted to the employees.

Key words: *interpersonal trust, organizational control, trust vs. control, organizational effectiveness*

DR LECH GÓRNIAK

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Psychologii i Dydaktyki
e-mail: gorniakl@uek.krakow.pl

DR HAB. MAREK MOTYKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Psychologii i Dydaktyki
e-mail: motykama@uek.krakow.pl

3 Wymiar zaufanie-kontrola jako dwubiegunowy czynnik efektywności organizacji

Streszczenie

Artykuł proponuje psychologiczne spojrzenie na związek między zaufaniem a kontrolą, traktowany jako czynnik efektywności organizacji.

Autorzy zajmują stanowisko, zgodnie z którym pełna kontrola i całkowity brak kontroli rozumianej jako pełne zaufanie, nie stanowią odrębnych, a więc niezależnych od siebie właściwości systemu zarządzania w danej organizacji, lecz odnoszą się do pewnego wspólnego wymiaru z tak nazwanymi krańcami. Wymiar kontrola-zaufanie ma duże znaczenie dla funkcjonowania każdej organizacji, wpływając na styl jej działania, charakter występujących w niej relacji społecznych i – pośrednio – jej efektywność.

Prezentując krytyczne stanowisko wobec rozwiązań, w których kryzys zaufania proponuje się pokonać wzmoczoną kontrolą, autorzy podkreślają pozytywną funkcję zaufania dla zdrowych stosunków międzyludzkich. Wskazując na psychologicznie negatywne skutki nadmiernie rozbudowanych systemów kontrolnych, są jednak dalecy od postulowania rezygnacji z metod obiektywnej kontroli zachowań ludzi w organizacjach, albo do namawiania do porzucania prób obiektywizowania wskaźników ich osiągnięć.

Starają się wykazać, że zarówno sztywna i nadmierna kontrola, nie uwzględniająca elementu zaufania, jak i naiwne zaufanie nie uwzględniające czynnika kontroli, z czasem muszą prowadzić do wzrostu patologii zachowań organizacyjnych.

Dla zachowania możliwości rozwoju i uzyskania potrzebnej satysfakcji z wykonywanych działań, pracownicy potrzebują mieć pewność, że ich przełożeni będą postępować względem nich z uwzględnieniem elastycznej i wyważonej proporcji w wymiarze zaufanie-kontrola. Takie adekwatne do sytuacji traktowanie tych dwóch czynników może zapewnić zakres wolności, który korzystnie będzie wpływał na wzmocnienie przekazywanej pracownikom odpowiedzialności.

Słowa kluczowe: *zaufanie interpersonalne, kontrola organizacyjna, zaufanie vs kontrola, efektywność organizacji*

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach znacząco zwiększyła się liczba prac poświęconych problematyce funkcjonowania instytucji rozumianych jako mniej lub bardziej złożone organizacje, w tym także problematyce funkcjonowania ludzi w organizacjach (Kozusznik, 2005a, 2005b, 2007; Lipińska, Grzywacz, 2007; Zawadzka, 2010). Można sądzić, że łączy się to między innymi z narastającą instytucjonalizacją życia społecznego oraz warunkujących ją struktur organizacyjnych, a także z rosnącą świadomością występujących w tym obszarze zależności i powiązań. Choć wysoka instytucjonalizacja i formalizacja dotyczy przede wszystkim organizacji z założenia biurokratycznych, takich jak urzędy czy służby państwowe (Tworuszka, 2008:1), to jednak problem ten wydaje się szerszy i sięga również środowisk, których elastyczność działania jest wysoce pożądana (np. szkoły wyższe, instytucje naukowe i twórcze, itp.). Instytucjonalizacja łączy się przede wszystkim z ograniczaniem swobody członków organizacji – a co za tym idzie, ich osobistej odpowiedzialności – za sprawą bardzo sformalizowanych przepisów i procedur oraz licznych form kontroli (Crozier, Friedberg, 1982: 70; za: Tworuszka, op. cit.). Formalizacji nie można uznawać za coś złego z natury; problematyczny jest jej przerost, zwłaszcza tam, gdzie więcej swobody należałoby pozostawić członkom danej instytucji. Z psychospołecznego oraz ekonomicznego punktu widzenia, w zależności od celów i charakteru organizacji, powinny zmieniać się proporcje pomiędzy zaufaniem a kontrolą. Wymiar ten jest bardzo ważny, z jednej strony – z punktu widzenia zdrowia psychicznego i moralnego człowieka (Rogers, 1961; Maslow, 1986), z drugiej – bardzo mocno rzutuje na stopień zaangażowania i wydajności członków organizacji, co ma bezpośrednie przełożenie na efektywność organizacji (Kuc, 2001:71). Używając terminu „efektyw-

ność organizacji” mamy na myśli ekonomiczny wymiar jej działalności. Odnosimy się zarówno do twardych wskaźników stosowanych w rachunkowości, wyrażanych liczbowymi danymi finansowymi (np. koszty transakcyjne – Handy, 1995), jak i do innych uznawanych wskaźników wartości firm, takich jak innowacyjność czy kapitał społeczny, rozumiany jako zasób strategiczny (Barney i Hansen, 1995; Simons, 2003; Kozusznik, 2005; Sankowska, 2007). Do tych kwestii wracamy jeszcze poniżej.

Nasilająca się instytucjonalizacja wywołuje lawinowy wzrost biurokracji wraz z towarzyszącą jej standaryzacją działań i usług. Wiąże się to z rozwijaniem rozmaitych form monitoringu i kontroli, takich choćby jak intensywna sprawozdawczość, uzależnianie decyzji w prostych sprawach od uzyskania podpisu obszernej hierarchii decydentów, audyt wewnętrzny i zewnętrzny, itp.

Działania te mają – zgodnie z zamiarami jej orędowników – w coraz bardziej drobiazgowy sposób regulować, „dla dobra nas wszystkich”, coraz to większe obszary życia społecznego. Nie negując potrzeby znaczenia funkcji kontrolnych w obrębie organizacji, w naszym opracowaniu postanowiliśmy skupić się na kwestii powiązań i zależności pomiędzy kontrolą a zaufaniem. Powiązania te wydają się bowiem bardzo istotne dla funkcjonowania zarówno jednostek, jak i zespołów oraz całych, złożonych organizacji. Wpływają one w swych konsekwencjach na charakter relacji społecznych w ogóle, nabierając obecnie coraz większego znaczenia, jako jeden z „gorących” i ważkich tematów związanych z poszukiwaniem optymalnych warunków społecznego istnienia i współdziałania (Sztompka, 2007). Nie bez powodu coraz częściej i coraz głośniejszą mówi się o tzw. kryzysie zaufania, który niezależnie od publicznych deklaracji, w praktyce zwykle próbuje się rozwiązywać wzmożoną kontrolą.

Wspominając o nasilaniu się niepokojących zjawisk dotyczących nadmiernej kontroli ludz-

kiej aktywności, dalecy jesteśmy od postulowania rezygnacji z metod obiektywnej kontroli zachowań ludzi w organizacjach albo namawiania do porzucenia prób obiektywizowania wskaźników ich osiągnięć. Jesteśmy jednak przekonani, że działania uznawane za prewencyjne, wyrażające się najczęściej nadmierną kontrolą, realizowane w sposób sztywny i niedostosowany do charakteru zadań wykonywanych przez organizację, z czasem muszą prowadzić do wzrostu patologii zachowań organizacyjnych.

Biorąc pod uwagę znaczenie wskazanych wyżej zjawisk, celem naszego opracowania stała się próba przedstawienia psychologicznych aspektów problemu „kontrola versus zaufanie” w kontekście konsekwencji, do jakich może prowadzić nadmierna koncentracja tylko na jednym krańcu tego wspólnego wymiaru.

2. Psychologiczna specyfika środowiska pracy a zaangażowanie pracowników

W ogólnym ujęciu można przyjąć, że zachowania ludzi w organizacjach stanowią swoistą wypadkową warunków technicznych danej organizacji i specyficznie ludzkich, psychologicznych potrzeb przynależących do niej jednostek. Jako istotne cechy organizacji wyróżnia się zwykle takie jej właściwości jak: wspólny cel, koordynacja, podział pracy i integracja. Według Scheina, jednego z twórców współczesnego nurtu badań nad społecznością organizacyjną (1980, 1988), organizacja to: „zaplanowana koordynacja aktywności określonej liczby osób, nastawiona na osiągnięcie wspólnego celu przez podział pracy i funkcji oraz dzięki hierarchii władzy i odpowiedzialności.”

W związku z tym, że organizacje cechuje roz-

wanie funkcji, bardzo dużego znaczenia nabierają w nich *działania integracyjno-kontrolne*. Aspekt integracyjny organizacji można ujmować na dwa sposoby. Z jednej strony można mówić o spójności systemu, na którym opiera się jej działalność, z drugiej natomiast o spójności jej „tkanki społecznej” w takim znaczeniu, w jakim psycholodzy społeczni określają *spoistość grupy* (Cartwright, Zander, 1960, 1968, za: Mika, 1981). Jako że kwestia systemowego rozumienia organizacji wykracza poza zakres naszych rozważań, skupimy się na czynnikach natury społecznej.

Istnieje duże podobieństwo specyfiki społecznego środowiska organizacyjnego i struktury społecznej określanej w psychologii mianem małej grupy. W obu przypadkach występuje wspomniane wyżej zjawisko spoistości, które – na co szczególnie chcemy zwrócić uwagę – bardzo wyraźnie wiąże się z zaufaniem interpersonalnym.

Mówiąc o spoistości grupy, psychologowie społeczni – przez analogię do zjawisk fizycznych¹ – wskazują na stopień, w jakim grupa składająca się z wielu członków istnieje jako pewna całość (Mika, op. cit.). Ten sposób funkcjonowania bardzo sprzyja zaangażowaniu członków takiej grupy w realizację jej zadań i jest dla nich w dużym stopniu samomotywujący. Grupy o wysokiej spójności cechuje m.in.:

- atrakcyjność dla jej członków,
- dobra jakość kontaktów międzyludzkich wyrażająca się wysokim poczuciem bezpieczeństwa i wzajemnym zaspokajaniem potrzeby akceptacji,
- możliwość zaspokojenia indywidualnych potrzeb jej członków, co wpływa na pod-

1 Nawiązujemy tutaj do tradycji badań zapoczątkowanych w latach 40-tych ubiegłego wieku przez Kurta Lewina, twórcy tzw. teorii pola, odnoszącej się do funkcjonowania małych grup. Cytowani wcześniej Cartwright i Zander byli jego uczniami.

niesienie poziomu motywacji, w tym również motywacji społecznej,

- większa motywacja do przyczynienia się do sukcesu całości grupy, podążania za jej celami, uczestniczenia w jej aktywności. (Cartwright, Zander, op. cit.)

Jeśli porównać te cechy z wynikami badań dotyczących wpływu szeroko rozumianych „czynników miękkich”² na efektywność organizacji (w rozumieniu przedstawionym powyżej), okazuje się, że odpowiadają one pozytywnym następstwom działania zaufania interpersonalnego w zespołach i całych organizacjach (Zand, 1972; Kordel, 2002; D’Amico, 2003).

Pisząc o wpływie czynników miękkich, w szczególności zaufania interpersonalnego, na ekonomiczną efektywność organizacji, w pierwszym rzędzie należy mieć na myśli wpływ jakości kontaktów międzyludzkich w firmie na aktywność i zaangażowanie pracowników w realizację celów organizacji. Wciąż zbyt często w rozważaniach o celach organizacji podnoszone są wąsko rozumiane, ekonomiczne argumenty, kładące nacisk na ujmowany krótkoterminowo zysk finansowy. Szczególnie mocno przestrzegał przed takim myśleniem „ojciec sukcesu amerykańskiej gospodarki” Peter Drucker. Można powiedzieć, że jego tezy zawarte już w latach 80., w książce „Zarządzanie w czasach burzliwych”, w dużym stopniu wyprzedziły zapotrzebowanie na sposoby rozwiązywania problemów współczesnych organizacji³, które funkcjonując w nieustannie zmiennym otoczeniu, „burzliwość” mają wpisaną w codzienne działania. Napisał on we wprowadzeniu, że „w czasach burzli-

wych główne zadanie zarządu polega na tym, by zapewnić instytucji zdolność przetrwania, zapewnić jej strukturalną siłę i zdrowie” (Drucker, 1995:9). Podkreślał w ten sposób konieczność zarządzania z myślą o jutrze. Charakterystycznym wymogiem zarządzania w zmiennych okolicznościach jest inwestycja w to, co może być najbardziej trwałe. Za takie czynniki obecnie uznaje się wartości organizacyjne i kapitał społeczny organizacji, w przypadku którego istnieje powszechna zgoda, że przekłada się na wyniki finansowe organizacji (Dyduch, 2001). Sieć relacji społecznych w firmie, opartych na wartościach społeczno-sciowych i odpowiedzialności, jest podstawą sukcesu ekonomicznego organizacji. Do tego również „proroczno” przekonywał ekonomistów Drucker w późniejszej pracy „Społeczeństwo postkapitalistyczne” (1999).

Podkreślając znaczenie miękkich czynników – w tym zaufania – dla efektywności organizacji, należy mieć na względzie m.in. wypowiedzi Druckera i jego kontynuatorów (Peters, 2005). Jednocześnie, odnosząc się do efektywności organizacji, warto pamiętać, że zaufanie do pracowników może być źródłem nie tylko wyjątkowej przewagi konkurencyjnej, bo trudno je ustanowić i naśladować (Kordel, 2002; Handy, 1995, za Grudzewski i in., 2009), ale też, że wyniki wielu badań, które wskazują na korzyści z zaufania wyrażające się czysto ekonomicznymi wskaźnikami (por. Grudzewski, op cit., s. 53-64), w szczególności – spadkiem kosztów transakcyjnych (Dyer, Chu, 2003, za: Grudzewski i in., op. cit., s. 59).

W tym miejscu, powracając do wcześniej wspomnianej funkcji integracyjno-kontrolnej organizacji, chcemy podkreślić fakt, że mówiąc o jej skuteczności, powinniśmy uwzględnić dwa ważne aspekty tej funkcji, tj. zarówno *kontrolę*, jak i *zaufanie*.

3. Sposoby rozumienia zaufania i kontroli w organizacji

Związek pomiędzy zaufaniem a kontrolą jest od dawna powszechnie dostrzegany (Ratajczak, 1983; Möllering, 2006; Grudzewski i in., 2007). Wśród badaczy jednak brak jest ostatecznego rozstrzygnięcia kwestii, jaka jest istota i charakter tego powiązania. Teoretycznie mogą się one w jakiś sposób zastępować (substytucja), łączyć i uzupełniać (komplementarność), bądź pozostawać ze sobą w sprzeczności, gdy jedno wyklucza drugie (kontradykcja). Są też próby określenia tych zróżnicowanych zależności istniejących w relacji zaufanie-kontrola jako dwoistość (*duality*) (Möllering, 2005). Zaufanie w szczególności może również spełniać nawet te funkcje, które w tradycyjnych organizacjach pełni kontrola. Są to:

- zwiększenie szansy wykonania zadań zgodnie z zamierzeniami, oraz
- poprawianie nieprawidłowości na podstawie informacji zwrotnych o przebiegu i wynikach działań (Grudzewski i in., op. cit.).

Z psychologicznego punktu widzenia zarówno zaufanie, jak i kontrola pomagają zmniejszać poziom niepewności (ryzyka) dotyczący oczekiwanych wyników oraz zwiększać przewidywalność zachowań ludzi i zespołów. Według Skineera i Spiry (2003), można je zatem traktować jako odmienne strategie zarządzania ryzykiem i niepewnością (za: Grudzewski i in., op.cit.).

Aby bliżej przyjrzeć się analizowanym pojęciom, należy zacząć od określenia ich istoty oraz specyfiki ich wzajemnego związku.

Zaufanie i jego związek z kontrolą

Zaufanie z racji swojego „miękkiego” charakteru ujmowane bywa bardzo różnie przez

różnych badaczy⁴. W kontekście rozważań na temat zachowań w organizacji najczęściej przywoływaną w literaturze przedmiotu jego definicją jest sformułowanie Mayera, Davisa i Schoorman (1995). Według tych autorów zaufanie to: „Gotowość jednej ze stron do wystawienia się na potencjalnie krzywdzące działania drugiej strony, oparta na oczekiwaniu, że ta druga strona będzie przejawiać działania ważne dla ufającego, niezależnie od możliwości jej *monitorowania lub kontrolowania*” (podkreślenie własne).

Takie ujęcie stawia zaufanie i kontrolę w pewnego rodzaju paradoksalnej opozycji, w której wraz ze wzrostem możliwości (bądź potrzeby) kontrolowania drugiej strony, maleje potencjalna możliwość darzenia jej zaufaniem.

Dwie odmiany kontroli organizacyjnej - kontrola korygująca i kontrola zabezpieczająca

Kontrola w kontekście zarządzania uznawana jest za proces regulacji i monitoringu dla osiągnięcia założonych celów, zapewniający zgodność rzeczywistych działań z planowanymi (Stoner i in., 2001). Green i Welsh (1988) definiują ją jako cybernetyczny, regulujący proces, który kieruje i ogranicza interaktywne działania do pewnych standardów i celów. Tak rozumiana, zapewnia realizację zadań według planów, przez sprawdzanie ich stanu i pobudzanie działań naprawczych (korygujących) w przypadku dostrzeżonych odchyśleń (sprężenie zwrotne).

W naukach dotyczących organizacji prezentowanych jest wiele idei kontroli (Emerson, 1926; Adamecki, 1970; Kuc, 2001; Grudzewski i in., 2007). Wszyscy badacze zgadzają się jednak, że kontrola ma prowadzić do zmaksymalizowania zgodności pomiędzy planowanym efektem

2 Czyli dotyczącej w szczególności kontaktów międzyludzkich w organizacji i roli tzw. czynnika ludzkiego.

3 Pierwsze wydanie polskie tej książki ukazało się w 1995 roku; patrz bibliografia (przyp. aut.).

4 Wśród nich są np. Deutsch (1954, 1960), Rotter (1967), Mayer, Davis i Schoorman (1995), Kramer i Cook (2004), Möllering (2006), Sztompka (2007), Covey (2009).

a ostatecznym wynikiem. W tym ujęciu staje się ona bardzo przydatnym w organizacji mechanizmem służącym jakości działań, niezależnym od kwestii zaufania. Ten rodzaj kontroli można nazwać *korygującą*.

Jednak, gdy przyjrzeć się procedurom kontrolnym stosowanym w przypadku wymagań administracyjnych (biurowatycznych), można dostrzec istotną różnicę w istocie kontroli.

O ile w podstawowej, organizacyjnej definicji kontroli jest mowa o zapewnianiu zgodności z planowanymi celami czy o korygującym sprzężeniu zwrotnym, można łatwo dostrzec, że wiele z procedur kontrolnych typu administracyjnego nie ma takiego charakteru. Sprawozdawczość, „wielopiętrowa” odpowiedzialność decyzyjna, wiele kopii dokumentów wędrujących do różnych „komórek”, czy wymóg, aby podwładni komunikujący się elektronicznie ze swoimi współpracownikami lub klientami wysyłali kopie korespondencji emailowej do wiadomości szefa (Górniak, 2007), nie służą bezpośrednio korygowaniu odchyżeń od planu czy celu. Ten rodzaj działań można by nazwać *kontrolą zabezpieczającą* lub *kontrolą istniejącego porządku*. Mimo, że są sytuacje, w których jest ona pożądana (patrz niżej: omówienie sytuacyjnej koncepcji Eisenhrdta), to wszędzie tam, gdzie dużą rolę odgrywa samomotywacja (np. w środowiskach twórczych), może stać się czynnikiem niekorzystnym.

Rozpatrując zjawisko kontroli, badacze wyróżniają podejście zewnętrzne (formalne) - oparte na pomiarach, procesach i „polityce” organizacji, i wewnętrzne (nieformalne) - oparte na wartościach społecznych, normach organizacyjnych, kulturze organizacji i przyjętych celach, dotyczących zachowań i wyników (Eisenhardt, 1985; Jaworski, 1988).

To drugie podejście, jeżeli występuje, nie stanowi zagrożenia dla zaufania, ani też nie jest jego przeciwieństwem. Natomiast podejście zewnętrzne wykorzystywane niezależnie

od sytuacji w długim okresie czasu, okazuje się wysoce problematyczne z punktu widzenia utrzymywania odpowiedniego dla dobrej współpracy poziomu zaufania, a jego negatywne skutki dla skuteczności działań zespołowych są bardzo znamienne. Jak pisze Tworuszka (2008), tworzenie nowych, formalnych uregulowań i działanie według przyjętych procedur wpływa na ograniczanie marginesu swobody członków organizacji oraz pozwala na sprawowanie nad nimi skutecznej kontroli. Z jednej strony sprzyja to większej przewidywalności zachowań. Jednak łączy się też z kwestią wykorzystywania władzy, spostrzeganego często przez podwładnych jako jej nadużywanie (Tworuska, 2008). Można powiedzieć, że jeśli kontrola zaczyna występować jako „dowód” na to, kto ma władzę, a nie jest uzasadniona sytuacyjnie, przyczynia się ona bardzo wydatnie do niebezpiecznego obniżenia poziomu zaufania oraz – co za tym idzie – stopnia zaangażowania w pracę.

W kontekście rozważań dotyczących relacji międzyludzkich w organizacji, o kontroli należy mówić jako o *sprawdzaniu zachowań ludzi*, wynikającym z przekonania, że mogą oni niewłaściwie realizować postawione przed nimi zadania. Tak rozumiany cel kontroli wywołuje u sprawdzanego przekonanie, że sprawdzający nie ufa albo w jego kompetencje, albo w jego uczciwość. To frustrujące przekonanie może być źródłem resentymentu, w tym zarówno niepokoju, jak i złości. Uczucia te jak rdza nadgryzają sieć pozytywnych międzyludzkich relacji tworzących przyjazne dla człowieka środowisko psychospołeczne. Można sądzić, że im częściej pojawiać się będą tak spostrzegane działania sprawdzające lub im bardziej będą one szczegółowe i poddane sztywnym procedurom, tym bardziej będą wzmacniać przekonanie sprawdzanego, że druga strona, przynajmniej do pewnego stopnia, mu nie ufa.

4. Kontrola i zaufanie a kwestia mierzalności wyników i programowalności zadań

Aby przybliżyć kwestię znaczenia i sytuacyjnej przydatności kontroli w organizacji w nawiązaniu do roli czynnika ludzkiego, można odwołać się do koncepcji Eisenhardta przywoływanej w kontekście analizy mechanizmów kontroli w zależności od sytuacji, w jakiej jest stosowana (Grudzewski i in., op. cit.).

Eisenhardt (1995, za: Grudzewski i in.) zaproponował wyodrębnienie dwóch zmiennych, które ułatwiają wybór odpowiednich sposobów kontroli. Są to: *programowalność zadań* oraz *mierzalność wyników*. Programowalność zadań odnosi się do poziomu przejrzystości działań (procesów). Innymi słowy, niska programowalność oznacza, iż zadanie jest złożone, mało przejrzyste, czyli przede wszystkim nierutynowe, typowe dla zmiennych sytuacji (np. sprzedawanie). Mierzalność wyniku dotyczy precyzji i obiektywności pomiaru efektów działania. Jeśli współpraca jest łatwa pod względem procesowym oraz istnieją jasne standardy dla produktów i usług, nie ma potrzeby jej kontrolowania, i co ciekawe, nie ma również miejsca na występowanie relacji zaufania. Sytuacja ta bowiem na tyle minimalizuje ryzyko, że konieczny warunek zaistnienia zaufania nie jest spełniony.

Kontrola wyników wydaje się najwłaściwszą dla działań z wysoką mierzalnością wyników oraz niską programowalnością zadań, czyli wtedy, gdy nie możemy dokładnie określić procesów (Ouchi, 1977, 1978; za: Grudzewski i in., op. cit.). W takim przypadku ścisła kontrola zachowań nie jest przydatna. Ustalenie wymiernych kryteriów kontroli wyników, ich poziomów oraz odchyżeń pozwala zmniejszyć ryzyko pogorszenia wyników. Najbardziej rozpowszechnione działania kontrolne stosowane w tym przypadku to planowanie i budżetowanie. W tego typu

sytuacjach stosowana jest zazwyczaj metoda zarządzania poprzez cele, zwana inaczej zarządzaniem zorientowanym na rezultat (Drucker, 1998; Schouten, van Beers, 2002). W tym przypadku występuje bardzo wyraźnie zaufanie dotyczące kwestii wyboru dróg, do wyników.

Kontrola zachowań (Ouchi, op. cit.) jest użyteczna w innych warunkach - przy niskiej mierzalności wyników (trudności w ich ocenie) i wysokiej programowalności zadań, czyli dużej wiedzy o procesach. Kontrola zachowań (nazywana również kontrolą procesową) zapewnia, że określone zachowania prowadzą do pożądanego wyniku. Natomiast nie może ona koncentrować się na końcowych wynikach, które - z racji swojej specyfiki - są trudne do zmierzenia, np. wytwory pracy reporterskiej (Das, 2001; za: Grudzewski i in., op. cit.). Kontrola taka zmniejsza tzw. ryzyko racjonalne, związane z prawdopodobieństwem nieuczciwych i niepożądanych działań, których skutki są trudno mierzalne. Do często wykorzystywanych sposobów kontroli zachowań należą: polityka organizacji, procedury, struktury raportowania, szkolenia, obsadzanie stanowisk pracy. Procedury i „polityka” określają cel i sposób, w jaki ma być on osiągnięty. Struktury raportowania wyznaczają role poszczególnych podmiotów systemu, gwarantują nadzór i monitoring działań. Jest to na pewno rodzaj wymienionej wcześniej kontroli zabezpieczającej porządek. Odpowiednia rekrutacja i obsada stanowisk umożliwia dobór pracowników, których zachowania są zgodne z oczekiwanymi. Właściwe szkolenia rozwijają zdolności i umiejętności pracowników oraz mogą ich przekonać do pożądanego zachowania.

Istnieje też kontekst pracy, który można uznać za najprostszy do kontrolowania, w którym występuje zarówno wysoka programowalność zadań, jak i łatwa mierzalność wyników. Takim przypadkiem jest np. praca monterów (Das, op. cit.), czy szeroko rozumiana branża inżynierska - techniczna (kontrola techniczna). W tym

przypadku, z racji możliwości prostego odniesienia jakości wykonywanej pracy czy wytworu do konkretnych standardów lub norm, obszar niepewności, który włączałby zaufanie jest bardzo niewielki. Nawet jeśli monterzy czy inżynierzy nie okazaliby się uczciwi i nie wywiązaliby się należycie ze swojej pracy, odpowiedni „biegły” powołany do rozstrzygnięcia problemu z łatwością wskazałby winnego. Taka możliwość staje się naturalnym hamulcem dla ewentualnych zachowań oportunistycznych.

Sytuacją najbardziej nietypową, patrząc z tradycyjnej perspektywy organizacyjnej jest ta, w której zarówno mierzalność wyników, jak i programowalność zadań są trudne do zapewnienia, zwłaszcza w początkowej fazie działań. Ma to miejsce w przypadkach, w których nie istnieje wśród członków organizacji pełna zgodność odnośnie celów. Choć może to wydawać się sprzeczne z samą istotą organizacji, to jednak w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia, tam, gdzie dominuje silna potrzeba rozwoju i/lub koniecznym warunkiem istnienia jest odróżnienie się od innych podmiotów, cele organizacyjne mogą ewoluować i zmieniać się w czasie. Wynika to choćby z tego, że inne podmioty z danej branży też dążą do wyróżnienia się – poprzez postęp wiedzy lub innowacyjność, co musi wpływać na zmianę treści celów. W takich okolicznościach oczekuje się od pracowników, że będą poszukiwać i dostarczać pomysłów dotyczących nie tylko usprawniania procesów wewnętrznych (wzrost efektywności), ale też takich, które pokażą nowe kierunki działania. Podobna sytuacja występuje w organizacjach o charakterze twórczym (instytucje naukowe i artystyczne). W takim przypadku najważniejszym czynnikiem regulującym sposób poszukiwań jest wypracowanie takiego systemu norm i wartości, który stanie się czymś w rodzaju ogólnego wewnętrznego „drogowskazu”.

Jaworski mówi w takim przypadku o potrzebie *kontroli społecznej* (1988, za: Grudzewski i in.). Ma ona, odwołując się do powszechnie uznanej

kultury i wspólnego systemu wartości, umożliwić uczestnictwo w ustalaniu i realizacji celów oraz zmniejszenie rozbieżności w traktowaniu celów przez członków organizacji. Kontrola społeczna pozwala zapewnić odpowiednią efektywność w okolicznościach wieloznacznych, w których brak jest wyraźnych granic postawionych działań, a ustalanie celów najczęściej odbywa się oddolnie, w sposób zdecentralizowany oraz rozwija się w czasie. Dzięki świadomości bycia jedną i zgodną społecznością, pracownicy stają się bardziej oddani organizacji i podzielają poglądy, które wpływają na ich większe zaangażowanie i skuteczność działań (Blanchard, O'Connor, 1998; Blanchard i in., 2007).

Kontrola tego typu ogranicza zarówno ryzyko racjonalne, jak i ryzyko wyników. Sposoby kontroli społecznej to uaoacnianie i rozwijanie kultury przez „rytuały”, „ceremonie” i współpracę, w celu ustanowienia wspólnych norm i wspólnych przekonań. Gdy zostaną one zinternalizowane przez członków organizacji, umożliwiają ograniczenie bezpośredniego nadzoru i ciągłego „patrzenia innym na ręce”.

Konteksty pracy, w których kontrola społeczna jest optymalną formą kontroli to np. środowiska naukowe (Das i in., op. cit.), ale także szybko rozwijające się i innowacyjne podmioty komercyjne, w których zasady postępowania wywodzą się z deklaracji wspólnych wartości uznanych przez pracowników. Aby mógł się w pełni sprawdzić system kontroli społecznej, członkowie organizacji powinni czuć się częścią społeczności organizacyjnej. Główną różnicą pomiędzy traktowaniem członków organizacji jako „ogółu pracowników” (czy wręcz „zasobów ludzkich”), a spostrzeganiem ich jako społeczność, jest – występująca w drugim przypadku – możliwość ich wpływania na sposób funkcjonowania danej organizacji, oparta na znajomości realiów organizacyjnych. W takich okolicznościach niezbędny jest warunek powszechnej przejrzystości rozumianej m.in. jako eliminowanie „tajemnic” z życia or-

ganizacyjnego, szczerść, wewnętrzna otwartość i dzielenie się wiedzą kluczową dla przyszłości organizacji (Bennis i in., 2008). W ten sposób kontrola społeczna wyraźnie łączy się ze zjawiskiem zaufania organizacyjnego, stając się istotnym elementem procesu jego budowy.

Gdy w takim kontekście organizacyjnym pojawiają się formy kontroli typu „niespołecznego”, wskazane w innych okolicznościach, członkowie organizacji mogą je potraktować (i zazwyczaj tak się dzieje) jako bardzo wyraźny sygnał braku zaufania. Z psychologicznego punktu widzenia, odbiorowi takich praktyk musi towarzyszyć zniechęcenie, brak zaangażowania i demotywność.

Wymiar kontrola-zaufanie i jego dwubiegunowy charakter

Zarysowane różnice w zakresie funkcji i form kontroli, wskazują wyraźnie na konieczność dostosowania form i metod kontroli do formy aktywności, którą pragniemy kontrolować, a w tym do charakteru i złożoności wykonywanych zadań. Należy przy tym pamiętać, że wszelka kontrola ludzkiej aktywności wymaga uwzględnienia wpływu, jaki wywiera ona na postawy i charakter międzyludzkich relacji i to zarówno wpływu bezpośredniego w obszarze stosunków kontrolowany – kontrolujący, jak i pośredniego na całe środowisko społeczne danej organizacji. Konieczne jest więc, aby przy budowaniu systemu kontroli zachować w polu uwagi kwestie psychospołeczne⁵. Mówiąc o kontroli należy np. odróżnić od siebie okresową „obserwację” wykonawcy w celu zaangażowania go w realizację zadań

5 Szczególnie ważnym obszarem psychologicznym wydaje się być tu obszar zaufania i wolności, który traktować można jako fragment wieloaspektowego, wspólnego kontinuum rozciągającego się od skrajnej kontroli do pełnego zaufania. Uznając wieloaspektowość omawianej dymensji, można tu dostrzec jeszcze jeden rodzaj powiązania, a mianowicie zależność pomiędzy wolnością i władzą (Crozier, Friedberg, op. cit.).

opartą na odpowiedzialności i samokontroli, od zinstytucjonalizowanego, formalnego nadzorowania, w celu sprawdzenia, czy ktoś znów nie popełnił błędu. W tym ostatnim przypadku sytuacja kontroli w sposób naturalny łączy się z brakiem zaufania. Ponieważ kontrola tego typu zwykle ma charakter „punktowy” (bywa przeprowadzana w określonych odcinkach czasowych), również nie daje absolutnej pewności, że poza tym okresem „wszystko będzie przebiegać prawidłowo”. Podobnie też, przedstawienie komuś nakazu przestrzegania określonej procedury, nauczanie i potwierdzenie jej znajomości certyfikatem, nie daje całkowitej pewności, że ten ktoś do tej procedury się zastosuje. W tej sprawie możemy mu tylko zaufać.

Podsumowując krótko problem powiązań występujących pomiędzy kontrolą i zaufaniem należy podkreślić, że można spojrzeć na oba czynniki jak na dwa krańce wieloaspektowego kontinuum, istotnego dla człowieka zarówno w wymiarze indywidualnym, społecznym, jak i organizacyjnym. Przy takim, nie dychotomicznym, a kontinualnym podejściu, bardzo ważne pytanie: „Zaufanie czy kontrola i w jakiej sytuacji?”, zostaje przekształcone w pytanie: „Ile zaufania, a ile kontroli i w jakich sytuacjach?” Odpowiadając na nie należy uwzględnić również kwestię samokontroli, związanej z odpowiedzialnością dojrzałej moralnie jednostki oraz uwewnętrznieniem przez nią wartości, według których ocenia swe zachowanie. Warto w tym miejscu podkreślić, że przyjęcie na siebie odpowiedzialności możliwe jest jedynie w warunkach poczucia przynajmniej względnej wolności i zaufania.

Wracając do zagadnienia kontroli, rozumianej tu głównie jako rodzaj kontroli zewnętrznej, warto zwrócić uwagę, że pozostawienie pewnego marginesu na zaufanie jako stymulatora odpowiedzialności i samokontroli tworzy sprzyjające warunki dla ich rozwoju, podobnie jak likwidacja zaufania poprzez zastąpienie go drobiazgową kontrolą i szczegółowymi regulacjami wszelkich

możliwych form ludzkiej aktywności, prowadzi do zduszenia wewnętrznej odpowiedzialności i samokontroli opierającej się na wartościach. Co więcej, zaufanie pełni w stosunkach międzyludzkich funkcję ochronną, zwiększając poczucie bezpieczeństwa i pozytywne nastawienie do innych, tym samym redukuje stres i ułatwia nawiązywanie bliskich, przyjaznych kontaktów.

Należy podkreślić, że istnieje ścisły związek między podmiotowym traktowaniem człowieka w organizacji, a tworzeniem klimatu zaufania. Zdaniem Kożusznik (2007), podmiotowość jest wynikiem następujących warunków (s. 52):

- zapewnienie poczucia sprawstwa, przez uświadomienie sensu pracy, dostarczenie pracownikom poczucia kompetencji i odpowiedzialności,
- uświadomienie uczestnictwa w społecznym systemie przedsiębiorstwa za pomocą różnych form partycypacji w organizacji, czyli dzielenie się władzą z pracownikami,
- kształtowanie warunków pracy zapewniających poczucie podmiotowości,
- współdziałanie pracowników w tworzeniu koncepcji zmian.

W każdym z wymienionych przypadków, kierownictwo potwierdza fakt, że gotowe jest podjąć ryzyko dopuszczenia pracowników do współdecydowania o sprawach istotnych dla realizacji ogólnych celów organizacji, co buduje bądź wzmacnia relację zaufania. Współdecydowanie, patrząc z punktu widzenia przedstawicieli zarządu, może nieść za sobą niekorzystne dla ich interesów następstwa. Zaufanie wyrażać się więc będzie w tym przypadku gotowością do wystawienia się na możliwe negatywne następstwa decyzji o współdecydowaniu, z jednoczesnym wypływającym z uzasadnionych przesłanek oczekiwaniem, że druga strona będzie działać na rzecz wartości organizacyjnych. Zaufaniu towarzyszy zawsze jednak pewne ryzyko, że oczekiwania mogą się nie sprawdzić. Ryzyko to można sprowadzić do pewnych rozsądnych rozmiarów,

jednak nie da się go całkowicie wyeliminować, gdyż jest ono wpisane w kondycję ludzką. Chcąc jednak za wszelką cenę sprowadzić je do zera, próbuje się zastąpić zaufanie pełną kontrolą lub inną formą manipulacji. Jednak w obu przypadkach cierpi zaufanie, podobnie jak ściśle związana z nim sieć subtelnych, międzyludzkich relacji.

Rezygnując z zaufania na rzecz pełnej kontroli lub manipulacji ludzie zaczynają traktować się w sposób bezduszny i przedmiotowy, a jednocześnie ich życie staje się coraz bardziej ukierunkowane na zewnątrz wartości, których stają się niewolnikami i paradoksalnie coraz bardziej pełne stresu. Postawa życiowa, w której zaufanie staje się martwym i pustym pojęciem, nie mającym zastosowania do opisu rzeczywistości, zapoczątkowuje proces odczłowieczania się ludzi, w efekcie którego, w zbiurokratyzowanym systemie, tracą oni zarówno poczucie wolności, jak i odpowiedzialności, a przez sztywne i coraz mniej efektywne działania narażają w końcu i organizację na straty znacznie większe niż te, które poniosłaby w związku z narażeniem się na ryzyko związane z zaufaniem.

Warto podkreślić, że wzrost wymagań administracyjnych w sposób naturalny zwiększa potrzebę kontroli. Zjawisko to ma co najmniej dwie przyczyny. Po pierwsze, nowe wymagania odgórne mogą być spostrzegane przez podległych pracowników jako nowe obowiązki, które bez odpowiednich uzasadnień i instrukcji ze strony kierownictwa będą łatwo „bojkotowane”. Po drugie, w gąszczu rozmaitych ograniczających i monitorujących zarządzeń, zwłaszcza w dużej „odległości” od „centrum zarządzania”, może wzrastać wśród pracowników pokusa do wykorzystania efektu „mgły organizacyjnej” dla nieoficjalnego czerpania osobistych korzyści. Zwłaszcza druga z tych potencjalnych przyczyn staje się czynnikiem budzącym podejrzliwość kierownictwa, a w prostej linii także pracowników administracji. Ci ostatni, chcąc zapewnić sobie bezpieczniejszą sytuację względem zarządzających (ich

bezpośredniej władzy zwierzchniej), stają się tym bardziej gorliwi w poszukiwaniu lepszych metod kontroli. W wielu wypadkach wiąże się to z podsuwaniem kierownictwu swoich pomysłów w tym zakresie.

Poziom spostrzeganego przez pracowników zaufania kierownictwa do nich, stanowi jeden z ważniejszych, pozamaterialnych czynników motywacyjnych (McGregor, 1960; Robbins, 2004) i jest bardzo wrażliwy na przypisywanie przyczyn bycia kontrolowanym. W zasadzie, świadomość każdej z wymienionych przyczyn pogarsza relację zaufania zarówno z administracją, jak i w dalszym efekcie – z kierownictwem, którego administracja jest narzędziem. W zależności od tego, która z powyżej opisanych potencjalnych przyczyn wyjdzie na pierwszy plan w rozumowaniu pracownika, pogorszenie jakości współpracy może być tylko większe lub mniejsze.

Równie patologiczny charakter ma granicząca z naiwnością absolutne zaufanie, pozbawione wszelkiej kontroli. Tworzy ono co prawda potrzebną człowiekowi przestrzeń wolności, ale jeśli przestrzeń ta pozbawiona jest odpowiedzialności, dla psychiki ludzkiej jest ona równie zębna co całkowite pozbawienie jej pożądanej wolności. Można zasadnie sądzić, że różne sytuacje i zadania wymagać będą różnej proporcji obu składników opisywanej dymensji (kontrola/zaufanie), lecz w każdej sytuacji, w której mamy do czynienia z kontrolą, niezbędny jest, choćby najmniejszy, element zaufania i podobnie za każdym razem, kiedy mamy do czynienia z zaufaniem, niezbędny jest pewien element kontroli.

Jak już pisaliśmy, ryzyko i niepewność wpisane są w naturę człowieka i jego egzystencjalną sytuację w świecie, gdzie takie dylematy jak wolność, wybór i odpowiedzialność stanowią wciąż o istocie istnienia. Stąd też usuwanie ich przez pozorne rozwiązania technologiczno - organizacyjne w postaci np. 100% kontroli, likwidują w gruncie rzeczy samego człowieka, przekształcając go

w bezmyślną maszynę lub w bezdusznego i cynicznego manipulatora. W szerszej perspektywie społeczno - politycznej dobrą ilustracją zarysowanego tu problemu mogą być głębokie patologie systemów totalitarnych w rodzaju stalinizmu czy hitleryzmu, z rozbudowywanym z upływem czasu systemem kontroli oraz kontroli nad tą kontrolą. Ludzie w takich systemach cierpią i są przez nie łamani bądź deprawowani, nie znajdując tam warunków dla zdrowego i prawidłowego rozwoju. Człowiek, aby żyć zdrowo, musi być w pewnym stopniu wolny, także i po to, aby móc ryzykować, konfrontować się z ograniczeniami i uczyć się odpowiedzialności. Sytuacja braku zaufania i pełnej kontroli warunków takich możliwości z pewnością nie dostarcza.

Brak zaufania wywołuje konieczność częstego sprawdzania drugiej strony, gdzie formalne środki kontroli (wyników i działań) mogą być uznane za bezosobowe zamienniki (substytuty) dla zaufania. Istnieją jednak sytuacje, w których pewna doza kontroli może stać się zachętą do budowania zaufania i współpracy. Ma to miejsce np. w przypadku współpracy między nowymi partnerami (Grudzewski i in., 2007). Gdy zwiększa się ilość kontaktów i rozwija współpraca, korzystny związek między sposobami kontroli a zaufaniem może i powinien ulegać zmianie w kierunku wzrostu zaufania i spadku ilości zabezpieczeń. Spadek ten ujawnia gotowość do wystawienia się na ryzyko zachowań oportunistycznych oraz przekonanie o dobrej woli drugiej strony, co jest istotą zaufania.

Jak wynika z badań empirycznych, kontrola działań oraz kontrola wyników są skuteczniejsze w obecności zaufania (Vryza i Fryxell, 1997; za: Grudzewski i in.). Poza tym, kontrola zaczyna nabierać znaczenia w takich okolicznościach, w których decydujemy się na wspólne działania, co wymaga już wstępnego zaufania do współpracowników, wyrażającego się w wierze w powodzenie działań. Rzadko spotykamy sytuacje, w których istnieje tylko zaufanie lub tylko

kontrola. Oba te czynniki zwykle współistnieją, wpływając na siebie nawzajem i na ogólne wyniki przedsięwzięcia.

W odniesieniu do konkretnego człowieka zwiększenie poziomu kontroli, zwłaszcza nieuzasadnione widocznymi potrzebami, wywołuje napięcie i poczucie niezadowolenia oraz obniżenie poczucia własnej wartości. W szczególności może to dotyczyć jednostek bardzo twórczych i niezależnych. Przeciwdziałanie takim zjawiskom jest trudne, ponieważ kontrola formalna nie jest wolna od przykrych skojarzeń i odczuć. Ich źródłem są nieprzyjemne fakty, których ujawnienie prowadzi do krytyki, działa więc stresująco i zniechęcająco (Kuc, 2001). Badania dowiodły, że występowanie tego efektu związane jest z ocenami, które są sprzeczne, niesprawdzalne, nieprzewidywalne lub nieosiągalne (Kuc, 1999). O ile dwudziesty wiek doświadczył podniesienia kontroli menedżerskiej, głównie przez zastosowanie zasad zarządzania naukowego, o tyle dwudziesty pierwszy wiek staje wobec zmian sposobów kontrolowania (Kuc, 2001). Można przypuszczać, że potrzeba kontroli nadal będzie silna, ale będzie odbywać się za pomocą innych sposobów, takich jak np. kontrola społeczna. Tego typu oddziaływania mogą stworzyć większe pole dla ujawniania i rozwijania twórczych postaw i zachowań ludzi, zespołów i całych organizacji.

Ze względu na wysoką ważność takiej wiedzy dla współpracy pomiędzy innymi organizacjami (również nie będącymi podmiotami gospodarczymi), a także współpracy między jednostkami dużych organizacji – na przykład wyższych uczelni – wskazane jest bliższe zbadanie tych zależności również na tym gruncie.

Według Kuca (1999) dzisiaj nikt nie podważa niezbędności kontroli w zarządzaniu. Jednocześnie można sądzić, że dobrze zaplanowane cele i środki, w dobrze ukształtowanych strukturach, przy skutecznym systemie motywowania, mogą prowadzić do ograniczeń zakresu i intensywności kontroli (Kuc, 1999). Kluczową składową ta-

kich nowych, alternatywnych systemów powinno stać się zaufanie.

W tradycyjnym modelu zarządzania dominowało przekonanie, że „szary” członek organizacji (podwładny, pracownik) ma być posłuszny swoim zwierzchnikom. Oznaczało to, że zgodnie z ich wolą ma wykonywać pochodzące od nich polecenia. Obecnie, w czasach szybkich zmian, z jakimi na co dzień mamy do czynienia, bardzo cennym dobrem stała się tzw. proaktywność na poziomie każdego członka organizacji⁶. Proaktywność przede wszystkim łączy się z przyjmowaniem odpowiedzialności za następstwa swoich działań i z samodzielnymi wyborami. W ujęciu bardziej szczegółowym można ją traktować jako świadome wywieranie wpływu na okoliczności zewnętrzne, tak aby sprzyjały one osiagnaniu zamierzonych celów (Frankl, 2004; Covey, 1989). Łączą się z nią następujące zachowania: osobista inicjatywa, indywidualna innowacyjność, gotowość do zabierania głosu, podsuwanie pomysłów rozwiązań, poczucie się do odpowiedzialności za rozwiązywanie pojawiających się problemów, itp.

Bliższe przyjrzenie się okolicznościom, w których ludzie wykazują się proaktywnością wykazało, że określone cechy sytuacji pracy mogą mieć na nią znaczący wpływ. Chodzi przede wszystkim o takie cechy sytuacji, które wpływają na korzystne spostrzeganie własnych możliwości działania (Parker i in., 2006). Inne badania wykazały, że proaktywne jednostki chętnie podejmują inicjatywę, jeżeli uważają, że kontrolują sytuację (Frese i Fay, 2001). Sytuacja bycia nadmiernie kontrolowanym pozostaje w wyraźniej sprzeczności z potrzebą posiadania kontroli. Warto zaznaczyć, że nie chodzi tutaj o potrzebę władzy,

tylko o swobodę wykorzystywania własnej inicjatywy, bez krępujących przepisów i podejrzliwości przełożonych.

5. Podsumowanie

Kończąc nasze rozważania zdajemy sobie sprawę, że wskazując na problem nie zaprezentowaliśmy jasnego rozwiązania. Nie to było jednak naszym celem, tym bardziej, że być może precyzyjne i eleganckie rozwiązanie opisanego problemu nie istnieje. Chcieliśmy przede wszystkim organizacyjne rozwiązania wszędzie tam, gdzie w grę wchodzi ludzie – ze swymi przekonaniami, uczuciami i specyficznymi ludzkimi potrzebami, muszą brać je wszystkie pod uwagę. W przeciwnym przypadku wcześniej czy później pojawi się jakaś forma patologii – będzie chorować organizacja lub zatrudnieni w niej ludzie, albo choroba dotknie i organizację, i ludzi. W przypadku zagadnień związanych z kontrolą, jak się to staraliśmy wykazać, na plan pierwszy wysuwa się problem zaufania i prawdopodobnie ukryte pod nim potrzeby szacunku i wolności, a także władzy. Nie decydując z góry ile kontroli, a ile zaufania, postulujemy by przy planowaniu systemu kontroli w sposób świadomy i elastyczny uwzględniać pewne jej ograniczenia, zostawiając mniejszy lub większy (zależnie od przedmiotu kontroli) margines wolności, pozwalający na rozwój zaufania będącego cementem pozytywnych relacji międzyludzkich. Takie ogólne stwierdzenie w sposób oczywisty może budzić wiele pytań i wątpliwości. My również nie jesteśmy ich pozbawieni, ale kieruje nami przekonanie, że nawet samo postawienie tego typu trudnych tematów uwzględniających nie tylko problemy i interesy organizacji, lecz także należących do niej jednostek, potrzebujących odpowiednich warunków psychologicznych dla efektywnego działania i rozwoju, może stanowić ważny krok do przodu w dochodzeniu do potrzebnych rozwiązań.

Aby dopełnić nasze – choć w dużej mierze psychologiczne, lecz jednak dotyczące ekonomii – wywody, kończymy bardzo aktualnym na dziś cytatem z wspomnianego w tekście „ekonomicznego” autorytetu:

„Dziś bardzo wiele się mówi o „nadawaniu uprawnień (*entitlement*) i upelnomocnieniu (*empowerment*)”. Terminy te wyrażają odchodzenie od organizacji opartej na wydawaniu poleceń i kontrolowaniu, ale są w podobnym stopniu powiązane z władzą i stanowiskiem jak stare terminy – „wydawanie poleceń” i „kontrola”. Zamiast nich powinniśmy mówić o odpowiedzialności i wkładzie. Władza bez odpowiedzialności w ogóle nie jest władzą, jest brakiem odpowiedzialności.” (Drucker, 1999).

6 W wielu polskich organizacjach utrzymują się postawy „tradycyjne”, w świetle których tzw. proaktywność może być zagrożeniem dla kierownictwa. Mówi się tam o możliwości „psucia” słusznych posunięć kierownictwa „kłopotliwą” inicjatywą wychylających się pracowników.

Bibliografia:

- Adamiecki, K. (1970), *O nauce organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bennis, W., Goleman, D., O'Toole, J. (2008), *Szczerość w biznesie. Szczerość, zaufanie, jasne zasady*, Warszawa: MT Biznes.
- Barney, J., Hansen, M. (1995), *Trustworthiness as a source of competitive advantage*, Strategic Management Journal, 15 (special issue).
- Blanchard, K. (2007), *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Blanchard, K., O'Connor, M. (2000), *Zarządzanie poprzez wartości*, Warszawa: Studio EMKA.
- Cartwright, D., Zander, A. (1960), *Group Dynamics*, Evanstone: Harper.
- Covey, S.R. (2009), *Szybkość zaufania*, Poznań: Wydawnictwo FranklinCovey, Rebis.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1982), *Człowiek w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- D'Amico, L. (2003), *Examining determinants of managerial trust: Evidence from laboratory experiment*, Paper presented at the National Public Management research Conference, Washington D.C., October 10, 2003.
- Das, T.K., Teng Bing-Sheng, (2001), *Trust, control and Risk in strategic alliances: An integrated framework*, Organizational Studies 22(2).
- Deutsch, M. (1954), *Trust and cooperation – same theoretical notes*, New York: Research Center for Human Relations.
- Drucker, P. (1995), *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Kraków – Warszawa: Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna.
- Drucker, P. (1998), *Praktyka zarządzania*, Kraków – Warszawa: Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna.
- Dyduch, W. (2001), *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacyjności*, [online]: http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref42_full.html#11
- Dyer J.H., Chu W.C. (2003), *The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea*, Organizational Science, nr 14(1), s. 57-68.
- Eisenhardt, K.M. (1985), *Control: Organizational and economic approaches*, Management Sciences 31.
- Emerson, H. (1926), *Dwanaście zasad wydajności*, Warszawa: INO.
- Frankl, V. (2004), *Man's Search for Meaning. An Introduction to Logotherapy*, London: Random House / Rider.
- Frese, M., Fay, D. (2001), *Personal Initiative (PI): A concept for work in the 21st century*, Research in Organizational Behavior 23.
- Górnjak, L. (2007), *Opcja do wiadomości szefa*, Pracodawca 12(120), wywiad przeprowadzony przez E. Dziwisz.
- Green, Welsh, (1988), *Cybernetic and dependence: Reframing the control concept*, Academy of Management Review 13.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., Sankowska, A., Wańtucho-wicz, M. (2007), *Zaufanie w organizacjach wirtualnych*, Warszawa: Difin.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., Sankowska, A., Wańtucho-wicz, M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Handy, C. (1995), *Trust and the virtual organizations*, Harvard Business Review, 73(3).
- Jaworski, B.J. (1988), *Toward a theory of marketing. Environmental context, Control types, and consequences*, Journal of Marketing 52(7).
- Kordel, P. (2002), *Zarządzanie przez zaufanie*, (w:) A. Peszko (red.), *Ekonomia – Informatyka – Zarządzanie*, Kraków: Wydawnictwo AGH.
- Kożusznik, B. (2005a), *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kożusznik, B. (2005b), *Wpływ społeczny w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kożusznik, B. (2007), *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, wyd. II.
- Kożusznik, D. (2005), *Korelaty zaufania w organizacji: weryfikacja modelu Hwee Hoon Tan (2000)*, Praca Magisterska, Kraków, Instytut Psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kramer, R.M., Cook, K.S. (2004), *Trust and distrust in organizations*, New York: Russell Sage Foundation.
- Kuc, B.R. (2001), *Kontrola menedżerska. Przelamywanie barier*, Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- Lipińska-Grobelny, A. (red.) (2007a), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995), *An integration model of organizational trust*, Academy of management, The academy of management Review, July, Vol. 20, No. 3.
- Maslow, A. (1986), *W stronę psychologii istnienia*, Warszawa: PAX.
- McGregor, D. (1960), *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Mika, S. (1981), *Psychologia społeczna*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Möllering, G. (2005), *The Trust/Control Duality. An integrative perspective on positive expectations of others*, International Sociology, September 2005, Vol. 20(3).
- Möllering, G. (2006), *Trust: reason, routine, reflexivity*, Amsterdam: Elsevier.
- Ouchi, W.G. (1977), *The relationship between organizational structure and organizational control*, Administrative Science Quarterly, 22.
- Ouchi, W.G. (1978), *The transmission of control through organizational hierarchy*, Academy of Management Journal 21(2).
- Parker, S. K., Johnson, A., Collins, C. G. (2006a), *Enhancing proactive patient care: An intervention study*, Paper presented at the Academy of Management Conference, Atlanta, USA.
- Parker, S. K., Williams, H. M., Turner, N. (2006b), *Modeling the antecedents of proactive behavior at work*, Journal of Applied Psychology 91(3).
- Peters, T. (2005), *Biznes od nowa!*, Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Ratajczak, Z. (1983), *Zaufanie interpersonalne*, (w:) X. Gliszczyńska (red.), *Człowiek jako podmiot życia społecznego*, Wrocław: Ossolineum.
- Robbins, S.P. (2004), *Zachowania w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rogers, C.R. (1961), *On becoming a person*, Boston: Houghton Mifflin.
- Rotter, J. (1967), *A New scale for the measurement of interpersonal trust*, Journal of Personality 35.
- Sankowska, A. (2007), *Wpływ zastosowania koncepcji wirtualnego organizowania innowacyjność przedsiębiorstwa*, Rozprawa Doktorska, Politechnika Warszawska, Warszawa.
- Schein, E.H. (1980), *Organizational Psychology*, Third Edition, New Jersey, Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1988), *Organizational Culture*, Sloan School of Management Working Papers, Massachusetts Institute of Technology.
- Schouten, J., van Beers, W. (2003), *Zarządzanie zorientowane na rezultat*, Kraków: IFC Press, Nowe Motywacje.
- Simons, T. (2003), *Wysokie koszty utraty zaufania*, Harvard Business Review, 3 (maj).
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, R.D. (2001), *Kierowanie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sztompka, P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków: ZNAK.
- Tworuska, A. (2008), *Zrozumieć organizację sformalizowaną*, [online]: www.racjonalista.pl/pdf.php/s,4593.
- Vryza, M., Fryxell, G.E. (1997), *The interaction of trust and control mechanism in the management of successful international joint venture*, Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Boston, MA.
- Zand, D.E. (1972), *Trust and managerial problem solving*, Administrative Science Quarterly 17(2).
- Zawadzka, A.R. (red.), (2010), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.