

Ryszard Wiśniewski

Ontologia zaufania w biznesie

Tytułowe zestawienie perspektywy ontologicznej i ekonomicznej nie oznacza, że będą tu prowadzone abstrakcyjne i ściśle filozoficzne rozważania nad sposobem istnienia zaufania. Celem przeprowadzonych analiz jest uchwycenie istoty, klasyfikacja oraz ujęcie wartości i roli zaufania, ze szczególnym uwzględnieniem tego zjawiska w życiu społeczno-ekonomicznym. Nasze rozważania nie odwołują się do literatury, zresztą bardzo skąpej w tym przedmiocie, staramy się bowiem nawiązać - co w Krakowie wypada - do wzorów bezzałożeniowego poznania fenomenologicznego. Z tego powodu należy zaznaczyć, że analizy te, opierając się na doświadczeniu, aspirują wprawdzie do zejścia na głęboki poziom ontologicznego fundamentu zaufania, ale nie wyczerpują się w tej perspektywie. Wreszcie uczynimy zastrzeżenie: analizy nasze zakorzenione są w polskim, rodzimym doświadczeniu zaufania.

O istocie zaufania. Czym jest zaufanie w najogólniejszym społecznym wymiarze? Rozważmy najpierw jego istotę w oderwaniu od relacji gospodarczych. Narzuca się przede wszystkim to, że zaufanie zasadniczo dotyczy osób, że jest w źródłowym sensie relacją między osobami. Aczkolwiek możemy mówić, że wzbudzają nasze zaufanie określone instytucje, rzeczy, informacje, znaki, to jednak zawsze konstytuują je ludzie, którzy tworzą i wprowadzają owe instytucje, wytwory i znaki do obiegu społecznego, swoją starannością i wieloma innymi przymiotami poświadczając codziennie ich wartość. Rzeczy niewątpliwie budzą pewien rodzaj zaufania, gdy wiadomo, że są doskonale wykonane, gdy nie zawodzi ich funkcjonalność, ale w istocie symbolizują one rzetelność ludzi wytwarzających je i biorących za nie odpowiedzialność. Na dnie istnienia zaufania do rzeczy znajdujemy działanie ludzi, ich umysły, sprawności, charaktery, określony etos. Jeśli instytucje, ich wytwory kulturowe i techniczne nie zawo-

dzą „nie kłamią”, to stoi za tym wysiłek ludzi, ciąg aranżowanych zdarzeń, system czynności adekwatnych wobec swoich celów. Z drugiej strony, wytworzony system działań, jego logika, jego wewnętrzny etos, staje się z czasem względnie autonomiczny, samokorygujący, samokontrolny wobec indywidualnych, osobowych zakłóceń celowej struktury interakcji, tworząc coś w rodzaju ponadosobowej konstrukcji dla osobowego fundamentu zaufania. Można zatem powiedzieć, że także systemy wzbudzają zaufanie, bo oddziałują na wartość ludzkiego działania, na postawy, na etos.

Podkreślając personalne źródła zaufania zauważmy jednak, że istotnym i zarazem pierwszym czynnikiem wytwarzania się klimatu zaufania między ludźmi jest zaufanie człowieka do siebie samego. W relacje zaufania może wchodzić człowiek, który ufa sam sobie. Człowiek niepewny swoich intencji, zdolności do działania, swojej odpowiedzialności nie będzie się zachowywał wyraziście, przekonująco. Zaufanie do siebie nie musi być uzasadnione, ponieważ otwarta pozostaje kwestia subiektywnej samooceny. W związku z tym należałoby też rozróżnić postawę bezkrytycznego, naiwnego zadufania, nieuzasadnionej pewności siebie, od tej pewności, którą potwierdza sprawne działanie, wzbudzające zaufanie otoczenia. To zaufanie do siebie samego (relacja wewnątrzpersonalna) nie jest jednak samodzielnym elementem w osobowym fundamencie zaufania manifestującego się w relacjach interpersonalnych, lecz tylko subiektywnym, psychologicznym czynnikiem, jedną z podstaw dla obiektywizowania się aspiracji do wywoływania zaufania. Powtórzmy, człowiek niepewny sam siebie, nie będzie wzbudzał zaufania u innych. Wiedzą o tym trenerzy zarówno w sporcie, jak i w biznesie. Przypomina o tym psychologia sukcesu.

Najogólniej - zaufanie jest przede wszystkim intencjonalnym aktem zawierzenia człowiekowi i jego wytworom. Zawierając komuś, przyjmujemy przede wszystkim założenie tzw. dobrej woli, a więc że człowiek nie tylko nie jest „zły”, nie chce wytworzyć nic złego, ale może być partnerem relacji pozytywnie wartościotwórczej. Wszelka nieufność ma swoje źródła albo w apriorycznym przekonaniu, że ludzie są źli, że chcą czegoś złego dla nas, albo w rozczarowaniu do ludzi, w gorzkim doświadczeniu zaufania, które okazało się naiwnością. Nieufność idzie tu w parze z przekonaniem, że dobre intencje mamy jedynie my i nasze najbliższe, sprawdzone otoczenie. Nie dostrzegamy w tym insynuacji wobec otoczenia, a ponieważ i tego, że trudno nam sobie wyobrazić dobre intencje, skoro my sami ich w istocie

nie mamy. Coś jest w tym starym przypuszczeniu, że podobne poznajemy podobnym, że przypisujemy ludziom cechy, które sami posiadamy i dobrze je znamy, że swoje wyobrażenia rzutujemy na innych.

Przedmiotowa strona zaufania. Wchodząc w płaszczyznę aksjologiczną, w szczególności - etyczną, musimy jednak po stronie przedmiotowej zaufania wyraźnie odróżniać:

1. Zaufanie do intencji, które powinno być w miarę szerokie, o ile doświadczenie radykalnie go nie ogranicza.
2. Zaufanie do kompetencji, sprawności, umiejętności ludzkich, słowem - do działania zgodnego z regułami.
3. Zaufanie do odpowiedzialności, uwzględniającej skutki czynów będących przedmiotem zawierzenia.

To, że człowiek chce czegoś dobrego, nie znaczy, że potrafi to zrealizować. Istnienie dobrej intencji nie idzie w parze z istnieniem kompetencji. W sferze kompetencji rzecz znowuż nie jest jednoznaczna. Trzeba starać się odróżnić kompetencję merytoryczną od moralnej; choć obie współdziałają, jednak nie mogą się kompensować. Wreszcie dobre intencje i sprawność działania nie gwarantują odpowiedzialności działania, polegającej na respektowaniu szerokiego kontekstu podejmowanych czynności, niezbędnej wyobraźni i wrażliwości. Wywiązywanie się ze zobowiązań może wymagać np. zarówno profesjonalizmu, jak i woli sprostania podjętemu zobowiązaniu. Darzymy kogoś zaufaniem, ponieważ wiemy, że potrafi zrealizować to, do czego się zobowiązał, że zna zasady postępowania w sprawie, której zaufanie przedmiotowo dotyczy, że nie zabraknie mu woli sprostania treściom i skutkom zobowiązania. Odpowiedzialność jest szeroko pojętym rysem osobowości człowieka, wyrazem jego troski o wartość tego, co wprowadza w relacje międzyludzkie, gotowości wzięcia na siebie obowiązku naprawienia szkód wynikłych z nie dających się przewidzieć następstw czynu. Akt zaufania jest zatem wyrazem wartościowania, aktem uznania wartości konstytuujących człowieka, jego intencji, jego kompetencji zawodowych oraz moralnych, wyrażających się w postawie odpowiedzialności.

Zaufanie w sensie aksjologicznym ma wymiar ogólny i indywidualny. Pierwszy jest raczej wyrazem światopoglądu, formą manifestowania wiary, że ludzie w ogóle są z gruntu dobrzy, a zło jest jedynie następstwem jakiegoś błędu czy splotu okoliczności. Mówiąc natomiast o indywidualnym wymiarze zaufania, myślimy o poszczególnych ludziach, opieramy się

na szczegółowych zakresach doświadczenia. W tym sensie akt zaufania jest aktem oceny konkretnego człowieka. Lecz i tu powstaje pewien problem, związany z podstawą zaufania. Zastanawiamy się bowiem często, czy my oceniamy wartości osobowe człowieka, opierając te oceny na jakiejś trwałej i obiektywnej podstawie, czy może zadowolamy się zewnętrznymi znakami, symbolami wartości, np. szatą, etykietą, wystrojem domu, poziomem technicznym narzędzi, którymi posługuje się w komunikowaniu. Człowiek niechlujnie ubrany nie wzbudza zaufania, najwyżej litość, podczas gdy elegant w dobrym samochodzie z telefonem komórkowym, o zdecydowanym sposobie zachowania, uchodzi za człowieka godnego zaufania. Ludzie myślą, że skoro widoczne są w jakości życia i pracy człowieka oznaki powodzenia, skoro to manifestuje, to widocznie potrafi to, co oferuje.

O tym, jakie znaczenie w biznesie spełniają zewnętrzne czynniki zaufania, wiemy dobrze, ale niech wolno będzie zwrócić uwagę na dwa przykłady. Oto w jednym z polskich miast prasa dworowała sobie z władz miasta, które zawarły chybioną - jak sądzono po czasie - umowę prywatyzującą względnie nowoczesny zakład z kontrahentem, który „przyjechał tramwajem” podpisać tak poważny kontrakt. Zdaniem prasy ktoś taki nie powinien budzić zaufania. W tym samym czasie ci sami dziennikarze kreowali na lokalnego idola biznesu człowieka, szybko bogacącego się, mającego gest sponsora kultury. Aktualnie tego idola poszukują policje świata. A znowuż młody biznesmen powiada, że nie będzie się leczył u lekarza, który jeździ „maluchem”. Zabiegi o to, by wzbudzić zaufanie są istotnym psychologicznym elementem umiejętności pozyskiwania zleceń, kontraktów. Nie bez znaczenia jest wspomniana już pewność siebie. Sposoby wywołania zaufania, podtrzymywania i ugruntowania go - to cała złożona sfera praktyk, sztuczek, zabiegów a nawet przekłamań znanych zarówno w życiu codziennym, jak w ekonomicznym (reklama, marketing, ale i kontrola jakości, odpowiedzialność). Rzecz jednak w tym, że my poszukujemy kryteriów „słusznego” zaufania, tropiąc jego głębszą podstawę niż ta, która oferowana jest na pokaz. Przejrzystość związku między obiektywnym fundamentem zaufania a jego subiektywnym wyrazem jest niesamowicie ważna, zdolność jej dostrzeżenia jest sztuką oceny ludzi. W tej dynamicznej relacji idzie przecież nie zawsze i nie tylko o to, aby zaufanie szybko pozyskać, ale i o to, aby nie doprowadzić do równie szybkiego, trudnego do odrobie-

nia rozczarowania, aby swoją obiektywną wartość zmanifestować, przekonać do niej, by się nie przereklamować, a zarazem przekonać do siebie.

Potwierdza się znana reguła, że między faktycznym wzbudzaniem zaufania a zasługiwaniem na zaufanie leży zasadnicza różnica. Cały problem polega na tym, żeby zaufanie było trafione, słuszne, żeby cieszył się nim człowiek godny zaufania. Jak widać, to stary i nie rozwiązany problem prawdziwości i obiektywności naszych ocen. Błędne zawierzenia w biznesie są tak samo kosztowne, jak kosztowna jest nadmierna, błędna nieufność. Lokowanie zaufania jest więc istotną sztuką i życia i w szczególności biznesu czy sztuki zarządzania.

Podmioty zaufania. Czas przejść do rozważenia konsekwencji możliwego podziału adresatów zaufania. W związku z powyższym odróżniamy przynajmniej cztery konteksty powstawania i funkcjonowania zaufania, realizującego się w stosunkach:

1. interpersonalnych, czyli pomiędzy podmiotami jako osobami ludzkimi;
2. między osobami ludzkimi a instytucjami życia publicznego, aczkolwiek reprezentują je osoby ludzkie;
3. między osobami ludzkimi a posiadającymi osobowość prawną instytucjami niepublicznymi, podmiotami gospodarczymi, aczkolwiek reprezentują je osoby ludzkie;
4. Między instytucjami, czyli pomiędzy podmiotami w sensie prawnym, aczkolwiek reprezentują je osoby ludzkie.

Rozważmy w związku z powyższym dokładniej wymienione typy relacji zaufania:

1. Wyobraźmy sobie, że wędrowiec gasi pragnienie, przyjmując wodę podaną mu przez nieznaną osobę, nie zastanawiając się, czy jest zdrowa, czy nie jest zatruta. W podróży przyjmujemy towarzystwo nieznaną osobę, zasypiamy w przedziałach kolejowych pociągów, niekiedy w pokojach wieloosobowych, pośród dopiero co poznanych ludzi. Wyjeżdżamy samochodem na jezdnię w przekonaniu, że wszyscy jej uczestnicy będą stosować się do zasad ruchu prawostronnego i innych przepisów kodeksu drogowego. Przykłady podobne można mnożyć. Wiemy, że wchodząc w zbiorowe, anonimowe interakcje społeczne, komunikacyjne, wymagamy od siebie i innych ostrożności, tzw. „ograniczonego zaufania”, ale zaufanie zakładamy. Czy

zaufanie takie jest koniecznością, „za(łożonym) ufaniem” okazywanym każdemu człowiekowi, bez czego trudno sobie wyobrazić zasadniczo ludzkie współistnienie, współdziałanie, komunikację językową? Mówimy tu o sytuacjach, w których okazywanie nieufności odbierane jest często jako nietakt moralny, zwyczajowy, zakłócenie zasad współistnienia, dobrego współdziałania, komunikacji międzyludzkiej, jako absurd, który zasadniczo uniemożliwia naszą aktywną obecność w zorganizowanym społeczeństwie, niszczy sens współdziałania. To ciekawe, że właśnie odrzucając totalną nieufność jako totalny absurd poznajemy naturę i wartość zaufania.

Zastanawiamy się, czy na tym samym poziomie należy ulokować bezumowne relacje ekonomiczne, przekazywanie pieniędzy bez pokwitowania pomiędzy osobami prywatnymi w sytuacjach, kiedy nie jest potrzebny, nie jest prawnie wymuszany obieg dokumentacji. Zostawiając buty u szewca bez pokwitowania przyjęcia ich do naprawy i w innych tego rodzaju sytuacjach czynimy podobnie. Dotyczy to także zawierania rozmaitych drobnych i spersonalizowanych transakcji, w których nie sprawdza się dokładnie ani wartości przedmiotu, ani autentyczności pieniędzy. Okazywanie nieufności w takich sytuacjach znowuż byłoby czymś niestosownym albo nieekonomicznym, nieracjonalnym praktycznie. Zastanawiamy się, czy mamy tu do czynienia z przeniesieniem zwyczajów i założeń z powszechnej komunikacji międzyludzkiej do sfery ekonomicznej, czy może na przeszkodzie tego rodzaju procedurom stoi po prostu brak narzędzi kontrolnych lub niechęć do formalizmów. Być może zwykła wygoda lub niechęć do wytwarzania atmosfery podejrzliwości bierze tutaj górę nad ostrożnością.

2. Z ufnością odnosimy się do osób reprezentujących instytucje publicznego zaufania, do ludzi zawodów traktowanych zwyczajowo jako zawody zaufania. Nie legitymujemy policjanta w mundurze, nie sprawdzamy pieniędzy w banku (przywykliśmy traktować je jako państwowe lub działające pod kontrolą państwa). Z zaufaniem odnosimy się do prezentowanych publicznie stopni naukowych, specjalizacji lekarskich, uprawnień budowlanych. Zakładamy, że w interesie społecznym instytucje publiczne kontrolują określone sfery życia, w szczególności uprawnienia. Nie znaczy to, żebyśmy nie mieli wątpliwości co do szczelności i dokładności niezbędnych procedur nadawania uprawnień, ale zasadniczo nie ma sensu kwestionować prawa niektórych ludzi do karania za wykroczenia, prawa do leczenia, prawa do sprzedawania lekarstw, do kształcenia, a nawet do produkcji chleba. Jakąś elementarną poprawność i rzetelność działania instytucji i niektórych

ważnych społecznie zawodów musimy respektować, zawierzyć im. Nie będziemy przecież chodzić z testerem pieniędzy do banku, z własną wagą do sklepu czy podręcznym laboratorium toksykologicznym; z podręcznikiem medycyny do lekarza, aczkolwiek możemy wybierać sklepy, lekarzy, możemy odwoływać się od niesłusznie, naszym zdaniem nałożonych mandatów. Stopień publiczno-instytucjonalnego charakteru poszczególnych relacji nie jest jednakowy, ale zmierzamy tu do wykazania, że instytucjom publicznym, podmiotom uprawnionym przez te instytucje do określonych działań władczych czy świadczeń, w zasadzie ufamy, choć sfera sprzeciwu, sporu, wyboru między nimi w społeczeństwie demokratycznym, w gospodarce rynkowej znacznie się poszerza. Rozpiętość między zaufaniem apriorycznym a odwołującym się do doświadczenia jest w tej sferze duża. Bywa że bardziej ufamy piekarzowi, którego uprawnienia i kontrolowanie jedynie leżą w ręku instytucji publicznych, niż policjantowi, który reprezentuje wprost państwo. Wyrażanie nieufności w stosunkach z instytucjami publicznymi, zwłaszcza wobec instytucji i zawodów publicznego zaufania jest dopuszczalne, ale w licznych przypadkach odbywa się to w trybie przewidzianym prawem. Brak zaufania wymaga często wytłumaczenia się, postawienia i udowodnienia zarzutów, ma wymiar proceduralny i często daje prawo zdecydowanej, prawnej obrony kwestionowanej reputacji.

3. Nasze zaufanie w stosunkach z instytucjami niepublicznymi, zwłaszcza z podmiotami gospodarczymi nacechowane są pewną dozą nieufności. Instytucje te starają się rozwiewać wątpliwości swoich klientów. Pozytkowanie zaufania, trwałość tego zaufania jest czynnikiem wzrostu obrotów. Zaufanie nie jest tu udzielane „na wejściu”, nie należy się z góry. Firma musi się starać o zaufanie, a klientom wypada pytać, sprawdzać, zastanawiać się i rezygnować z usługi czy towaru. Odmowa zaufania ma tu wymiar przede wszystkim ekonomiczny.

4. Rozważmy wreszcie zaufanie w stosunkach pomiędzy instytucjami niepublicznymi, poniekąd również publicznymi, ale w tym zakresie, w jakim funkcjonują w sferze gospodarczej. Tu również występują ludzie, bowiem to oni w imieniu swoich firm negocjują umowy, budują ich konstrukcje prawne, badają zabezpieczenie kredytów, analizują realizację umowy, kontrolują drobiazgowo jej wykonanie. Jednak tu punktem wyjścia jest nieufność, którą dopiero trzeba przezwyciężyć, a ostrożność jest wręcz obowiązkiem. Żadne względy moralne czy społeczne nie zwalniają od zręcznie skrywanej, grzecznej nieufności. Na pewien poziom zaufania należy

dopiero sobie zasłużyć. Ten rodzaj zaufania nie jest przypisany rodzajowo do typu działalności społecznej, nie otrzymuje się go z racji przynależności zawodowej, rodzaju instytucji społecznej, nie jest to ani zawód, ani instytucja zaufania publicznego, lecz wypracowuje się to zaufanie indywidualnie. Trzeba jednak przyznać, że i tutaj pojawia się wymuszone wieloma względami ekonomicznymi zaufanie, ale nad wszystkim unosi się doświadczenie nieuczciwych płatników czy kredytobiorców. Sfera zaufania, tak ważna w krajach o długotrwałych tradycjach gospodarczych, gdzie poważne transakcje zawiera się na telefon, została w Polsce okaleczona działalnością amatorów łatwego zdobycia majątku, żerujących na ukształtowanych nawykach zaufania do kontrahentów (poniekąd jest to rezultat wieloletniego rynku producenta).

Rodzaje zaufania. Opisane różnice pozwalają wyraźniej oddzielić i scharakteryzować rodzaje zaufania, aczkolwiek podział podmiotów relacji zaufania nie prowadzi wprost do wyodrębnienia rodzajów zaufania. Odróżniamy więc zaufanie :

- a) elementarne
 - osobowe, dotyczące ludzi jako ludzi,
 - społeczne, wobec instytucji publicznych (zinstytucjonalizowanych ról społecznych i instytucji publicznych);
- b) zaufanie szczególne, pozyskane
 - osobowe, wobec konkretnych osób, ze względu na ich dokonania, zasługi,
 - wobec instytucji niepublicznych (wszelkiego rodzaju podmiotów gospodarczych).

Z analiz tych podziałów wynika wniosek: Zaufanie elementarne, okazywane osobom i instytucjom publicznym, jest podstawowe i pierwotne wobec zaufania pozyskanego, wymuszone społeczną koniecznością masowego współdziałania indywidualów w wymiarze prywatnym i publicznym. Jego podstawa jest w istocie transcendentarno-pragmatyczna, czyli stanowi jedynie racjonalną podstawę współdziałania podmiotów społecznych interakcji. Nieufność musi być tutaj zasadniczo powściągnięta jako nieracjonalne zakłócenie konieczności i prostoty interakcji. Jednakże w stosunkach osobowych ta transcendentarno-pragmatyczna podstawa zaufania ulega wyraźnemu wzmocnieniu dzięki założeniu powszechnej wartości człowieka jako osoby zasadniczo kierującej się dobrą wolą. Pewien zakres ostrożności jest

tu wprowadzić dopuszczalny i uzasadniony, ale nie może przekraczać miary. Inaczej jest w stosunkach między osobami ludzkimi i podmiotami gospodarczymi oraz pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Ludzie je reprezentujący zasadniczo w momencie pierwszego kontaktu sobie nie ufają. Okazywanie ostrożności jest całkiem na miejscu i działa w obie strony: klient sprawdza towar, a kasjerka pieniądze, firmy swoją wiarygodność finansową i jakość dostarczonego towaru.

Odmowa zaufania. Sygnalizowaliśmy już zróżnicowany status odmowy zaufania. Odmowa zaufania elementarnego ma wymiar moralny i pragmatyczny. Przede wszystkim dlatego, że samo zaufanie jest wartością, którą człowiek otrzymuje wraz z dojrzałością społeczną. Odmowę zaufania elementarnego zarówno wobec osób, jak i zawodów, instytucji publicznych wypada uzasadnić, wytłumaczyć się z niej. Z zaufaniem na tym poziomie wiąże się zasada ochrony wartości bytu w wymiarze osobowym i społecznym. Zaufanie elementarne ma oparcie w obowiązkach spoczywających na wszystkich podmiotach. Mamy obowiązek udzielić tzw. pierwszej pomocy jako ludzie, nie może zawieść w takiej sytuacji lekarz, nie może zawieść w sferze swoich zadań ktoś, kto pełni tzw. służbę publiczną, kto pracuje w instytucjach darzonych publicznym zaufaniem. Krótko mówiąc, zaufanie elementarne pokrywa się ze sferą elementarnych powinności człowieka, deontologii zawodowych, instytucji publicznych. Zarazem spotykamy tu często zasadę *primum non nocere*, która obowiązuje przecież w relacjach do dóbr fundamentalnych, czyli względem życia, zdrowia, a poniekąd i substancji materialnej podmiotów.

Odmowa zaufania szczególnego, okazana indywidualnej osobie ma głównie aspekt ekonomiczny. Moment zaufania elementarnego, który niewątpliwie może się tu pojawiać, staje się na ogół drugorzędny, choć wydaje się wchodzić w relacje z zaufaniem szczególnym.. Utrata czy brak zaufania jest ostatecznie tyleż kosztowny, co i ma pewien przynajmniej wydzźwięk moralny. Nieufność objawia się tutaj po prostu brakiem relacji. Tak jak marne jest życie człowieka, od którego nikt nic nie oczekuje, tak smutny jest los firmy, która traci kontrahentów. Nikt nie musi się z tego tłumaczyć. Firmie zaufanie przynosi wymierne korzyści, i to jej wystarcza, by troszczyć się o zaufanie. Innych racji troski o zaufanie do firmy - wydaje się - nie potrzeba. Tak wypowiada się wielu ekonomistów przy dyskusjach o tzw. etyce biznesu. Otóż istotnie, motyw ekonomiczny może wystarczać i zazwyczaj

jest zasadniczy. Wolno jednak zwrócić uwagę, że nie jest to jedyny motyw, bowiem trzeba pamiętać o rozmaitych formach moralności biznesu, które nie mają wyłącznie prostego przełożenia ekonomicznego. Zadajemy sobie przecież często pytanie, czy właściciel, menedżerowie i nawet szeregowi pracownicy firmy produkującej tzw. buble, świadczące o lichej wartości usługi, zasługują na zaufanie w sferze pozaekonomicznej. Zastanawiamy się nad tym, czy byle jaki sposób funkcjonowania w obrocie ekonomicznym, nie odzwierciedla aby „byle jakiej” osobowości. Wiemy, jak trudno oddzielić te płaszczyzny od siebie. Odmowa zaufania, okazywana przedstawicielom firmy, jest często i powinna być bolesna dla jej reprezentantów, ale jakoś nie ma tego samego wymiaru moralnego, co odmowa zaufania okazana nieznanemu, oferującemu nam prostą ludzką pomoc w nagłej potrzebie. Rzecz polega na tym, że zaufanie elementarne związane jest istotowo z osobowo-moralnym wymiarem istnienia. Kto mi nie ufa jako człowiekowi w sprawie, w której reprezentuję siebie jako człowieka, osobę ludzką, rzuca mi moralne wyzwanie niejako w twarz. Kto mi nie ufa jako przedstawicielowi firmy, daje mi do myślenia, że firma jest źle postrzegana, ale nie jest to wyraźny akt odmowy zaufania osobowego.

A jednak oba rodzaje zaufania, widziane przez pryzmat zjawiska odmowy zaufania, wiążą się i poniekąd fundują. Odmowa zaufania firmie rzutuje na profil moralny i zaufanie do człowieka, który w niej pracuje. A znowuż pewien status elementarnego zaufania do człowieka przenoszony jest na relacje gospodarcze, jest swoistym zadatkiem, jaki firma otrzymuje na początek. Jeśli następuje odmowa zaufania dla firmy, to znaczy, że poziom nieufności do firmy przeważa nad zaufaniem elementarnym, należnym człowiekowi, ale i poniekąd firmie. Zaufanie do osób przenosi się przecież na stosunek zaufania do podmiotów gospodarczych. Wydaje się, że można w jakimś stopniu mówić o elementarnym, transcendentnym uzasadnieniu elementarnego zaufania także do podmiotu gospodarczego, ale zaufanie to ma istotny podkład w elementarnym zaufaniu do ludzi. Rozważmy dokładniej racje, czyli fundamenty obu rodzajów zaufania.

Poziom zaufania elementarnego jest najbardziej fundamentalny, warunkuje bowiem minimum współdziałania, spójności społecznych interakcji, wchodzenie w relacje bez lęku przed innymi. Na tym poziomie podmioty zyskują zaufanie z tytułu swej obecności w podziale pracy i wymiany (w grze ekonomicznej). Utrata tego zaufania eliminuje praktycznie

podmiot z podziału pracy i wymiany jej owoców, podmiot pozbawiony tego zaufania wypada z gry. Wiemy, że pewne minimum zaufania zyskuje każdy. Jednak jest ono większe lub mniejsze w różnych społeczeństwach, w różnych strukturach ekonomicznych. Decyduje o tym wiele czynników prawno-ustrojowych, ale i praktyka, etos biznesu. Zniszczenie tego minimum doprowadziłoby do rozpadu więzi ekonomicznych. Całkowita destrukcja stosunków ekonomicznych to stan anarchii, a więc wojny.

Tu warto odwołać się do literatury filozoficznej. W XVII wieku Thomas Hobbes przekonywał, że totalna nieufność jest jedną z cech hipotetycznego stanu dzikości, w którym toczona jest wojna wszystkich ze wszystkimi. Stan taki, jako ogólnie niekorzystny dla ludzi, wręcz absurdalny, został zastąpiony - znowuż w drodze hipotetycznej umowy - porządkiem prawno-państwowym, przeciwstawnym anarchii i nieufności totalnej. W tym rozumowaniu odtwarza się zapewne doświadczenie i namysł nieobce każdemu, kto dostrzega niemożność i absurd życia w ciągłej nieufności. Naturalna nieufność musi ustąpić racjonalnemu założeniu minimum koniecznego zaufania niezbędnego dla każdej interakcji, o ile nie jest to relacja walki (choć i tu obowiązywały jakieś reguły). Człowiek odkrywał konieczność tegoż minimum zaufania jako warunek sensowności działania, zanim określił je jako transcendentnie, a więc warunkująco powszechnie konieczne i ważne założenie współistnienia i współdziałania. Zarazem odkryto rolę państwa, jako instytucji strzegącej wywiązywania się z umów. Michel Montaigne uważał kłamstwo za wykroczenie przeciwko naturze ludzkich kontaktów. Na transcendentne w istocie znaczenie zaufania wskazywał Francis Hutcheson, dostrzegając w nim jakiś fundamentalny, umowny warunek komunikacji międzyludzkiej. Jeremy Bentham w odmowie zaufania dostrzegał formę kary, bowiem łączy się to z pozbawieniem prawa czerpania korzyści z prawa, jakim jest zaufanie i w ten sposób pojawiła się argumentacja utylitarystyczna na rzecz umacniania zaufania. Zaufanie jest warunkiem współdziałania, zaufanie jest elementarnie korzystne dla wszystkich partnerów - oto etapy uświadamiania sobie sensu i wartości zaufania.

Ontologia zaufania elementarnego ma w tym znaczeniu wymiar transcendentny. Znaczy to właściwie tylko tyle, że życie społeczne, wszelka komunikacja, produkcja i handel - bez elementarnego zaufania są niemożliwe. Stosunki gospodarcze wymagają elementarnego poziomu zaufania, rozwijają się i stają się efektywne w miarę wzrostu zaufania. Marnieją, rozpadają się tam, gdzie tego zaufania brakuje. Fundament aksjologiczny zaufa-

nia na poziomie elementarnym opiera się na transcendentnym w istocie założeniu, że relacje społeczne, w tym przypadku relacje gospodarcze wymagają przewagi zaufania nad nieufnością. Brak zaufania jest destrukcyjny, obezwładniający, charakteryzuje tych, którzy usiłują wchodzić w stosunki gospodarcze w sposób tak głęboko nieufny, że zabezpieczają się na wszelkie możliwe sposoby przed podstępem, nierzetelnością, oszustwem, tracąc ostatecznie mnóstwo środków i czasu, a wraz z tym - partnerów. Stosunki społeczne zwykle wytwarzają pewne instytucjonalne formy zabezpieczenia przed nierzetelnymi, niekompetentnymi i nieuczciwymi partnerami, ale i chronią określone minima. Ten rodzaj zaufania jest formą wytworzonej społecznie granicy między niezbędnym zabezpieczeniem się przed nieuczciwością a potrzebą uproszczenia i skrócenia komunikacji społeczno-gospodarczej. Ontologia elementarnego zaufania ma swoje szersze wytłumaczenie w ontologii bytu społecznego, ze szczególnym uwzględnieniem poziomu ekonomicznego zjawisk społecznych.

Poziom zaufania szczególnego jest konstruktywny, dynamizuje stosunki społeczne i gospodarcze, wzmacnia i upraszcza więzi społeczne. Ten rodzaj zaufania budowany jest mozolnie przez podmioty gospodarcze, niekiedy ofiarnie, heroicznie. Jednym z jego istotnych czynników jest moralność biznesu, etos zawodowy. Więcej tu się przywiązuje wagi do działań w sferze organizacyjno-moralnej, składającej się na wizerunek podmiotu rzetelnego, odpowiedzialnego wobec partnerów i klientów, niż do reklamy. Inaczej w związku z tym przedstawia się ontologia zaufania szczególnego. Jakie wartości fundują zaufanie szczególne? Nie różnią się one specjalnie od tych, jakie spotyka się w życiu prywatnym, są raczej z postawami życia prywatnego zespolone. Chodzi tu przede wszystkim o cechy charakteru: pracowitość, uczciwość wobec siebie i innych, rzetelność, prawdomówność, uzasadnione zaufanie do siebie, lojalność wobec partnerów, bezwzględne dotrzymywanie obietnic, punktualność, zdolność zrozumienia cudzych interesów, zdolność do dyskursu, dialogu, kompromisu, twórczego przewycięzania konfliktów. Chodzi więc o wszystkie cnoty, które składają się na wzór porządnego człowieka i obywatela. Mniej zwraca się uwagę na cnoty zdobiące, które w stosunkach gospodarczych są mało istotne, aczkolwiek przyczyniają się do powstawania nadzwyczajnego zaufania, ale i rodzą obawy, czy ów nadmiar troski o partnera, nadmiar elegancji, etykiety, nie stanowi pozoru skrywającego podstęp.

Zaufanie a ontologia pozorów w biznesie. Tam, gdzie brakuje zapracowanego zaufania do osoby czy firmy, najczęściej symbolizowanej znakiem firmowym, nazwiskiem, które stałoby się symbolem dobrej roboty, rzetelności zawodowej czy kupieckiej, tam posługujemy się chętnie formami zastępczymi, rozmaitymi atrybutami, mającymi sugerować zaufanie. Wracam tu do wspomnianego stroju, etykiety, rzeczowo-konsumpcyjnych oznak powodzenia. Bodajże pierwszy zwrócił na to uwagę Benjamin Franklin, propagując ideał człowieka godnego kredytu (ang. *credit* - wiara, zaufanie, zasługa). Miarą wartości człowieka w życiu społecznym była właśnie zdolność kredytowa. Jednakże to, co dziś uchodzi, zdaniem naszych środowisk biznesu, za argument wiarygodności kredytowej, a jest nim przede wszystkim zabezpieczenie w tym, co się już zgromadziło na koncie, co stanowi kapitał trwały, miało dla Franklina znaczenie pomocnicze. Bodajże ważniejsza była postawa, która bogacenie się mogła kreować. „By zapewnić sobie zaufanie i pozycję jako kupiec, dbałem o to, by nie tylko być naprawdę pracowitym i oszczędnym, ale i o to, by nie dawać jakichkolwiek pozorów, że może być przeciwnie. Ubierałem się zwyczajnie; nie widziano mnie nigdy w jakichś lokalach rozrywkowych. [...] A na to, żeby okazać, że nie wstydzę się swej pracy, woziłem czasem na taczce poprzez ulice papier, który nabyłem w składach. Toteż kupcy, którzy importowali materiały piśmienne, widząc, że jestem szanowanym, pracowitym młodym człowiekiem, który płaci regularnie za to, co kupił, i któremu się powodzi, dbali o mnie jako o klienta”¹. Inna rzecz, że celowe zabieganie o zaufanie, podtrzymujące zdolność kredytową, łączył Franklin z ukrywaniem zamiłowania do czytania książek, jako czynności odwodzącej od pracy. Troska o pozór szła tutaj w parze z rzeczywistym przyczynianiem się do powstawania zaufania. „Człowiek winien się liczyć z najbliższymi czynnościami, które naruszają jego kredyt. Wierzyciel, który słyszy dźwięk twojego młotka o piątej rano albo o dziewiątej wieczorem - pouczał Franklin - uspokaja się sześć jeszcze miesięcy; ale jeśli widzi cię przy stole bilardowym albo słyszy twój głos w szynku w porze, w której winienes pracować, zareklamuje następnego dnia swoje pieniądze żądając całości, zanim będziesz mógł nią rozporządzać. To ujawnia ponadto, że nie zapominasz o swoich należnościach, daje ci pozory człowieka dbałego i uczciwego i jeszcze wzmaga twój kredyt”².

¹ B. Franklin - cyt. za: M. Ossowska, *Moralność mieszczańska*, Wrocław 1985, s. 81.

² *Ibidem*, s. 82.

Kto traci zaufanie traci podstawy funkcjonowania w biznesie. Zaufanie, zdaniem Franklina, to klucz do cudzych pieniędzy.

Cytowany fragment jest klasycznym usprawiedliwieniem pozoru, przyczynkiem do teoretycznych rozważań nad ontologią pozoru w biznesie. Okazuje się, że dla kredytu jako potwierdzenia zaufania w biznesie można zrobić wszystko, do autentycznych wartości dodać ich pozór, swego rodzaju fałszywe dowartościowanie. Trzeba wydawać się kimś więcej niż się jest, aby otrzymać kredyt. Ale istotne jest, by jednak kimś być, bowiem pozór daje się nałożyć tylko na wiarygodne konfiguracje wartości. Trzeba coś robić, mieć jakieś osiągnięcia, aby można było je pozornie dowartościować i wzbudzać pożądane zaufanie. Relacja między obiektywnymi dobrami, osiągniętymi i charakteryzującymi podmiot zaufania, a zakresem i strukturą pozoru, jest dynamiczna, zapewne zmienna, zależna od stosunku konkretnych konfiguracji wartości stanowiących nośniki pozoru (argumenty wiarygodności) do zakresu manifestowanych wartości „bez pokrycia”, wartości sygnalizowanych, symbolicznych, dołączanych do realnego dorobku. Przy pewnym napięciu tej relacji wiarygodność pozorowanych dowartościowań spada, a w ekstremalnych przypadkach przewaga pozoru nad rzeczywistością może powodować obniżenie wartości realnych, ich degradację do roli narzędzi, środków pozoru. Dobrze byłoby, gdyby każdy, kto wprowadza w grę o zaufanie pozór, miał świadomość takiego niebezpieczeństwa. Krótko mówiąc, kto wchodzi na ścieżkę pozoru, ten może łącznie rozproszyć swój autentyczny dorobek w świadomości pozoru.

Dwie postawy wobec zaufania. Pierwsza polega na wykorzystywaniu tej porcji zaufania, która się każdemu należy. Można je spożytkować rozsądnie, wypracowując sobie zaufanie szczególne. Ale można też zaufanie elementarne nadużyć, co zwykle robią wszelkiego autoramentu oszuści, nierzetelni partnerzy lub ludzie nieuporządkowani wewnętrznie, niesolidni we wszystkim, co robią. Ich żywot w relacjach gospodarczych jest na szczęście krótki. Liczba zdarzeń jednego i drugiego rodzaju decyduje o społecznym poziomie zaufania, granicy kredytu w relacjach otwartych. Druga postawa polega na mozolnym budowaniu swego partnerskiego wizerunku przez działaczy gospodarczych, firmy, na stanowieniu faktów pozytywnych, ich trwałości, opartej na niezmienności zasad w stosunkach z innymi. Tu trzeba dokładniej zastanowić się nad wartościami, które fundują zaufanie, i wartościami, które są jego konsekwencjami.

Rozwijając odpowiedź na pytanie, jakie są ontologiczne podstawy zaufania, jak można jego powstawanie, utrwalanie się i zanikanie wyjaśnić, rozważmy - sygnalizowaną już - odmienność możliwych ontologii zaufania elementarnego i szczególnego. O ile zaufanie elementarne jest ufundowane koniecznie, jako transcendentalne-praktyczne dla struktur międzyludzkiego współistnienia i współdziałania, to zaufanie szczególne zdaje się funkcjonować w planie, któremu można by przypisać ontologię, którą nazwę jako zdarzeniowo-statystyczną, indukcyjną. Taką ontologię zakłada Arystotelesowska koncepcja cnoty ufundowanej w przyzwyczajeniu (*heksis*), które sprawia, że sprawiedliwi stajemy się tylko w ten sposób, iż postępujemy sprawiedliwie, a więc tylko przez powtarzanie zachowań sprawiedliwych. Podobnie jest z zaufaniem, które narasta w miarę przyrostu zachowań, wzbogacania świata relacji międzyludzkich wartościami fundującymi zaufanie. Widzimy tu ontologię zdarzeń pozytywnych: zachowania wzbudzające zaufanie potwierdzają je i wzmacniają. Zachowania negatywne zaufanie zmniejszają.

Zaufanie ma także wymiar epistemologiczny, poznawczo-aksjologiczny, jest bowiem testem wartości człowieka. Zaufanie szczególne jest jakże często okazywane na próbę, na ryzyko moralnych i ekonomicznych kosztów odmowy zaufania. W sensie logicznym zaufanie może być weryfikowalne, podobnie jak sądy o przyszłości. Zaufanie wyraża się w ocenie, ale zarazem ma cechy sądu o przyszłości, to znaczy ocena może dopuszczać sąd o przyszłości. Okazywanie zaufania, zawieranie, jest procesem ciągłym w praktyce współżycia a również i w biznesie, jest procesem, który podlega procedurom sprawdzającym. To proces testowania partnerów w rozmaitych okolicznościach, potwierdzania ich zdolności do zachowań lojalnych, dotrzymywania zobowiązań, odpowiedzialności. Testowanie takie jest stopniowalne, polega bowiem na powierzaniu zaufanemu coraz większych dóbr, za których zachowanie lub pomnożenie bierze on odpowiedzialność. Trzeba jednak zauważyć, że udział nastawienia testującego w okazywaniu zaufania zmniejsza się w miarę pozytywnego przechodzenia prób przez naszych partnerów. Trzeba założyć, że istnieje beztestowe, krańcowe zaufanie, zaufanie bezgraniczne. Wszelkie zaufanie ma swój wymiar subiektywny i obiektywny. Testowanie jest zawsze procedurą uzgodnienia oceny względnie sądu z rzeczywistością, sprawdzaniem oceny człowieka czy instytucji.

Okazywanie zaufania zawiera w sobie ryzyko falsyfikacji, czyli zawiadzenia się na osobie czy instytucji, której się ufało. Widać, że zaufanie może się rozpaść i zostać wymazane jednym aktem, np. jedną defraudacją, jednym istotnym przeoczeniem, spóźnieniem, zaniedbaniem. Wiadomo jak gorzkie są rozczarowania, a polegają one przecież na utracie zaufania. Gorycz ta jest wprost proporcjonalna do stopnia szczególności zaufania. Inaczej reagujemy na zawód z tytułu elementarnego zaufania. Taką możliwość jednakowoż zakładamy. Trudno jest wykluczyć, że zostaniemy oszukani. Ale gdy zawodzi sprawdzony partner, rozczarowanie jest większe, boleśniejsze. Tracimy nie tylko powierzone mu dobra, ale to szczególne, moralne zaufanie do kogoś. Bolejemy, że ktoś okazał się być poniżej domniemanej wartości. Konstatujemy zarazem, że zmniejszyło się pole podmiotów, które budzą szczególne zaufanie, że zmniejszył się świat bezpiecznych relacji. Zmniejsza się tym samym pole uproszczeń praktycznych opartych na zaufaniu, życie staje się trudniejsze.

Nadużycie zaufania tworzy skutki moralne i ekonomiczne po obu stronach. Traci ten, kto okazał się naiwny, ale i ten, kto nadużył zaufania, zawiódł, oszukał. Pierwszy ostatecznie niewiele traci, jeśli wartość ekonomiczna tego, co zawierzył, nie jest istotna dla stanu jego interesów. Można powiedzieć, że zyskał jednak doświadczenie, które skłania go do ostrożności. O wiele więcej traci ten, kto nadużył zaufania, nawet jeśli w wyniku oszustwa zyskał środki ekonomiczne. Niesława ostatecznie jest bardziej kosztowna. Chciałoby się powiedzieć, że nieuczciwość nie popłaca. Losy karier życiowych i gospodarczych ludzi, którzy odwoływali się do zaufania (Bezpieczna Kasa Oszczędności - Grobelnego) wydatnie o tym mówią.

Etyka biznesu a problem zaufania. Tu wracamy ostatecznie do kwestii argumentacji na rzecz tworzenia klimatu zaufania w biznesie. Etyk ma zawsze opory, kiedy propaguje wartości moralne w biznesie, odwołując się do opłacalności, korzyści. Ekonomista gotów jest najczęściej szukać w wartościach moralnych czegoś wymiernego, z perspektywy ekonomicznej moralność sama dla siebie mało go interesuje. Jeśli rozpatruje się zaufanie jako wartość, to w znacznym stopniu widzi się w niej wartość ekonomicznie relewantną, niekiedy jako towar, coś co się sprzedaje, co towar czy usługa zawiera w sobie, co się dołącza do towaru.

Czyżby ontologiczną podstawą zaufania w biznesie był nagi interes, korzyść? Zastanawiamy się nad tym, czy to jest jeszcze argumentacja mo-

ralna. Być może za klimatem zaufania w biznesie przemawiają względy prakseologiczne a nie wartości etyczne. Można się na to zgodzić przyjmując utylitarystyczną, pragmatyczną koncepcję moralności. Pamiętajmy jednak, cośmy powiedzieli przy analizie odmowy zaufania szczególnego, wskazując nie tylko na ekonomiczny wymiar braku zaufania i na niszczące wizerunek moralny człowieka pozory zaufania w biznesie lub tego zaufania brak. Powstaje tu także zasadnicze pytanie, czy życie ludzkie redukuje się do biznesu, do wymiaru ekonomicznego. Trzeba wreszcie zauważać pułapkę takiego redukcyjnego myślenia, pułapkę w wymiarze strategii życia i pułapkę w wymiarze czysto ekonomicznym. Jeśli pozyskiwanie zaufania, zabieganie o zaufanie, o kredyt, jest czymś, co bierze udział w grze czynników ekonomicznie relewantnych, to łatwo sobie wyobrazić, że czynnik ten może być pozorowany, zewnętrzny, ograniczony do ekspozycji, manifestacji zewnętrznych. Cóż wart jest biznes w świecie pozoru? obrońca pragmatycznej koncepcji etyki biznesu będzie jednak twierdził, że taka jest droga internalizacji norm moralnych w biznesie, że pozór może przekształcać się w zjawisko autentycznego przyswojenia wartości. Do moralności, jego zdaniem, dochodzi się w biznesie (od strony procedur prakseologicznych), bo moralność „opłaca się” ale nie może być ona punktem wyjścia dla „robienia” interesów. Biznes nie jest dla moralistów, moralisci mają prawo wzbudzać refleksję moralną nad działalnością ludzi biznesu. Dyskusja w tej sprawie toczy się, otwarta jest zatem kwestia metody wpływania etyki na biznes.

Nie możemy zdecydowanie dyskredytować tej argumentacji, ale nie możemy zgodzić się też z jej dominacją w ujmowaniu zagadnienia. Powiedzmy może tak: zaufanie elementarne ma transcendentalną podstawą. Ale zaufanie szczególne ma i może mieć właśnie podstawę pragmatyczną. Czy pierwsza nie dałaby się sprowadzić ostatecznie do drugiej?

Między naiwnością i nieufnością. Rozważmy na koniec problem zaufania od strony jego drugiego przeciwieństwa. Tym drugim przeciwieństwem - obok nieufności - jest naiwność. Trudno jest zdefiniować naiwność. W pewnych przypadkach wydaje się ona nadmiarem zaufania, lekkomyślnością, niebывалą nieostrożnością. W innych przypadkach widzimy w tym ufność przeniesioną z ludzi reprezentujących wyłącznie siebie na ludzi reprezentujących instytucje. Wydaje się, że możemy ufać ludziom, ale nie instytucjom. To jest zapewne pochopne uogólnianie, teren zupełnie nowych doświadczeń, w których ludzie reprezentujący firmy sprawdzają się

jako godni zaufania nie mniej niż, kiedy działają we własnym imieniu. Naiwnością jest po prostu zaufanie jawnie chybione, przekraczające miarę rozsądnego zaufania, typowej, normalnej reakcji. M. Ossowska wspomina o naiwności przybysza z prowincji, który „kupił” okazji Kolumnę Zygunta w Warszawie. Naiwnym jest ten, kto daje się oszukać w sytuacji, która normalnemu człowiekowi nie zdarzyłaby się. Obawa przed oszustwem przysparza jednak nieufności. Nadmiar oszustów rodzi nadmiar nieufnych, podejrzliwych. Przypomina się tu ostatecznie Arystotelesowa formuła środka, etyka umiaru.

W rozważanej przez nas kwestii zaufania, wydaje się ostatecznie właściwy ów ontyczny środek pomiędzy skrajnościami nadmiaru i niedostatku zaufania, pomiędzy naiwnością i nieufnością (podejrzliwością). Środek ten jest zarazem aksjologicznym optimum. Lecz z etycznego punktu widzenia, gdy chodzi o odpowiedź na pytanie, komu i w jakiej sytuacji ufać, nasuwa się rada Stagiryty, by kierować się nie tylko ideą środka, ale i wyczuciem, na ile można sobie pozwolić na odchylenie od średniej miary. Tu po prostu, jak w każdej innej wiedzy i umiejętności praktycznej, potrzebne jest doświadczenie, wyczucie sytuacji, zdolność do intuicji najmniejszego ryzyka. Zaufanie jako akt jest tedy funkcją doświadczenia, ale jego obiektywnym fundamentem jest określona konfiguracja wartości, oparta na powtarzalności zdarzeń układających się w ciągi świadczące o trwałej dyspozycji do zachowań odpowiedzialnych. Zaufanie ociera się ciągle o pozór i ryzyko, nie można jednak wykluczać znaczenia pozoru totalnie, pewnej jego pozytywnej dozy, związanej z realnymi wartościami, reprezentowanymi przez osobę czy instytucję. To chyba miał na myśli Franklin, zalecając troskę o wizerunek u partnerów, na tym polega usprawiedliwienie reklamy. Jednak i tu potrzebna jest jakaś miara, umiar, odrzucenie przesady.