

## ZAUFANIE W EDUKACJI ZAWODOWEJ

Niemożliwe jest rozumienie edukacji bez uwzględniania kategorii zaufania. Jest ono istotne zarówno od strony nauczyciela, wykładowcy jak i ucznia, studenta. Warto zwrócić uwagę na postulaty podejścia neoweberowskiego, obecnie najszerzej dyskutowanego paradygmatu zarządzania publicznego, podkreślającego profesjonalizację (zawodowość) oraz ochronę idei i etosu zawodowego. W kontekst ten wpisuje się sfera edukacji zawodowej. Oba wymienione postulaty są ściśle związane są z zaufaniem, którego drastyczny spadek znaczenia w organizacjach publicznych (w tym szkołach) odnotowano w ostatnich pięciu latach<sup>1</sup>. W artykule podjęto próbę wskazania rangi zaufania jako wartości w edukacji zawodowej, również poprzez badania studentów.

**Słowa kluczowe:** zaufanie jako wartość, edukacja, rozwój zawodowy

### Wprowadzenie

Jeśli potraktuje się zaufanie jako wartość instytucji publicznych, a taką tezę stawia autorka, należy pamiętać, że jego badanie oraz interpretacja wiąże się z następującymi regułami: Po pierwsze, badanie wartości jest skomplikowane, a sama definicja wartości – wieloznaczna i nieostra. Po drugie, istotne jest podejście do wartości zaufania w ogóle oraz jako kategorii częściowej, stopniowalnej lub zero-jedynkowej. Po trzecie, należy pamiętać, że zaufanie jest ważnym czynnikiem, którego we współczesnych instytucjach publicznych, nie można pominąć czy też zignorować. Po czwarte, badanie zaufania (wybór właściwej drogi) w konkretnej organizacji powinien być dopasowany do jej potrzeb i celów. Warto szerzej omówić wymienione tezy szczegółowe.

### Badanie wartości

Pojawienie się i rozwój terminu „wartość”, jak twierdzi Żygulski (1975), wiąże się ściśle z charakterem rozwoju społecznego i myśli teoretycznej, z szerokim kręgiem spraw społecznych dla których rozumienia słowo „wartość” stało się niezbędne. Problem wartości ma swoje odzwierciedlenie, między innymi, w rozważaniach filozoficznych, psychologicznych, socjologicznych i antropologicznych.

W podziałach proponowanych przez filozofów znajdujemy między innymi podział ze względu na dobra lub dobra naczelne (np. Spranger, Vaihinger). Innym, powszechnym według Żygulskiego (1975), sposobem klasyfikowania wartości jest przyporządkowywanie wartości dwóm pojęciom filozoficznym: ducha i materii i nazywanie jednych „duchowymi”, a drugich „materialnymi”.

Z perspektywy psychologicznej, pojęcie wartości jest umieszczane wśród takich terminów, jak: potrzeby, aspiracje, motywy, normy. Taki charakter wartości prezentuje na przykład Young (1949), który

---

<sup>1</sup>Badania Profesorów: Andrzeja Hermana, Tadeusza Oleksyna, Izabeli Stańczyk przeprowadzone w ramach badań statutowych Instytutu Zarządzania Wartością Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

określa je mianem związku idei i postaw, tworzących skalę preferencji dla celów czy działań.

Misztal (1980) uważa, że na gruncie socjologii (w tym kultury) ważne są inne klasyfikacje wartości. Dotyczą one ogólnych podziałów społeczeństwa i jego grup oraz instytucji, a także typów działalności ludzkiej. Socjologowie często zadają sobie pytanie: jakie wartości czy systemy wartości, charakteryzują określoną grupę czy kategorię społeczną? Bowiem w myśleniu socjologicznym, wartości muszą mieć funkcje społeczne. Za główne zagadnienie w socjologicznej problematyce wartości uznaje się nabywanie wartości przez jednostkę drogą socjalizacji i internalizacji (Jałowiecki 1978). Niezbyt jasne są natomiast mechanizmy przekazywania wartości od jednostek do grup.

Analizowanie wartości jako zmiennej psychologicznej, socjologicznej i kulturowej wydaje się czynić system wartości chaotyczny i niejasny. To prawda, że tak szerokie rozumienie terminu czyni system bogatym, różnorodnym i złożonym. Jednak, jak twierdzi Golka (2013), świat wartości i ich układów przejawia pewne mniej lub bardziej wyraźne prawidłowości i regularności. Pojawia się w nim określona gradacja i hierarchia. Na ten porządek w systemie wartości wpływa szereg czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Jedne mają duży wpływ na jednostkę, inne mniejszy. Jedne są odbiciem systemu wartości grupy, inne nie.

W naukach pedagogicznych czerpie się ze wszystkich wymienionych podejść. Badacz zjawisk społecznych specjalizujący się w edukacji i wychowaniu może przybierać różne role społeczne, które wzajemnie się przenikają i łączą, jest interdyscyplinarny i staje się zarówno np. socjologiem, psychologiem, jak i antropologiem (Kostera 2009).

W artykule przyjmuje się rozumienie wartości, bliskie wartościom społecznym: „wartość, to ogólna abstrakcyjna zasada, wyznaczająca wzorce zachowań w danej organizacji (społeczności), którą - w efekcie procesu socjalizacji – członkowie danej zbiorowości wysoko cenią i wokół których dokonuje się integracja celów indywidualnych i społecznych” (Oleksyn, 2016, s. 222), przyjmując następujące założenia: prekursorem wartości była cnota, wartości istnieją obiektywnie, każda wartość zbyt jednostronnie i nadmiernie eksponowana, może być groźna dla innych wartości i dla samego człowieka - według Hartmanna zjawisko „tyranii wartości”, odrzuca się wszelką ideologizację wartości, uznaje się podział na wartości naczelne, autoteliczne i pomocnicze (zgodnie z teorią cnót).

### **Zaufanie jako kategoria definiowalna, stopniowalna?**

Istnieje wiele różnych definicji zaufania. Bywa wiązane z wiarą, zawierzeniem, a także niezawodnością (nie zawieść czyjś zaufania), czy też nieufnością (to ona jest antonimem zaufania a nie jego brak), może stanowić centrum między dogmatyzmem, a krytycyzmem, może być uwarunkowane osobowościowo, środowiskowo czy relacyjnie, może stanowić przeciwieństwo podejrzliwości, wydaje się szczególnie ważne w pracy zespołowej oraz w sytuacjach trudnych i kryzysowych (Kozuch, Sienkiewicz-Małyjurek, 2013).

W definicjach zaufania pojawiają się następujące kategorie: współzależność, uwrażliwienie, ryzyko (Sankowska, 2011). Zaufanie może być traktowane jako:

- przekonanie, na które składają się trzy komponenty: stan afektywny (co czujemy), kognitywny (co myślimy) oraz zamierzonego zachowania (jak zamierzamy się zachować) (Castelfranchi, 2004; Sako, 1992),
  - działanie – zachowanie (Pirson, 2008),
  - decyzja – intencja połączoną z przekonaniem (McKnight, Cummings, Chervany, 1998).
- Samo przekonanie nie musi być bowiem jednoznaczne z intencją (Morgan, Hunt, 1994).

„Mimo proliferacji definicji zaufania w literaturze nie wypracowano wspólnego stanowiska” (Sankowska 2011, s. 30). Wyjaśnianie takich terminów jak „zaufanie” w naukach społecznych wydaje się procesem nieskończonym (Babbie, 2008). Często uznaje się jednak, że fundamentalne dla „zaufania” jest dzielenie wspólnych wartości (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2007; Herman, Oleksyn, Stańczyk, 2016). Wybrane definicje zaufania, z zaznaczeniem, które wyjaśnienie jest dla autorki kluczowe, zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane definicje zaufania

Definicja zaufania	Źródło
Przekonanie, że jakiejś osobie, instytucji można zaufać. Przekonanie, że czyjeś słowa, informacje itp. Są prawdziwe. Przekonanie, że ktoś posiada jakieś umiejętności i potrafi je odpowiednio wykorzystać.	J. Bralczyk (red.) (2005). <i>Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów</i> . Warszawa, s. 989.
Przeświadczenie, że komuś można ufać.	<i>Słownik języka polskiego</i> (1998). T. R-Z, Warszawa. s. 909.
Całkowite zawierzenie komuś, wiara w kogoś.	<i>Nowy słownik języka polskiego</i> (2002). Warszawa. s. 1250; E. Sobol (red.) (1999). <i>Ilustrowany słownik języka polskiego</i> . Warszawa. s. 1110.
Gotowość do współpracy oparta na wierze, iż ta druga strona jest kompetentna, troskliwa, odpowiedzialna.	Mishra J. , Morrisey M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationship: A Survey of West Michigan Managers. <i>Public Personnel Management</i> , s. 443-485.
Oparte na zawierzeniu, które równoważy niewiedzę lub brak informacji, poleganie na osobach lub systemach abstrakcyjnych.	Giddens A. (2001). <i>Nowoczesność i tożsamość</i> . Warszawa. s.318.
„Zakład” (przekonanie i oparte na tym działanie, że pewne przyszłe działania innych ludzi lub funkcjonowanie urzędów czy instytucji będą dla na korzystne.	Sztompka P. (2007). <i>Zaufanie. Fundament społeczeństwa</i> . Kraków. S. 99.
Zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że pewne przyszłe działania innych ludzi danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach.	Fukuyama F. (1997). <i>Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu</i> . Warszawa-Wrocław. S. 38.
Uczucie (stan afektywny, towarzyszący oczekiwaniu przyszłych działań innych podmiotów), jak i polityczna strategia (metoda radzenia sobie z faktem, że najważniejsze ludzkie interesy zależą w istotny sposób od przyszłych wolnych działań innych istot ludzkich). Relacja łącząca dwóch ludzi (dwustronna albo jednostronna), która polega na pewności, że osoba obdarzona zaufaniem wykona powierzone zadanie z całą odpowiedzialnością i że nie zachowa się tak, jak by sobie tego obdarzająca zaufaniem nie życzyła.	Pszczółowski T. (1978). <i>Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji</i> . Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk. S. 293-294.  R.E. Goodin. F. Pettit (red.) (2002). <i>Przewodnik po współczesnej filozofii politycznej</i> . Warszawa. S. 815.

Zaufanie to przekonanie, że na kimś lub na czymś można polegać, liczyć na jego niezawodność (osoby, produktu, systemu itp.), liczyć na prawdziwość źródeł, faktów, na słowność itd.	Oleksyn T. (2016). Natura wartości i katalóg wartości w zarządzaniu. W: A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk (red.), <i>Zarządzanie respektujące wartości</i> . Raport z badań. Warszawa, s. 260.
Zaufanie to dyspozycja, czyli mentalny, subiektywny stosunek wobec strony (oceny, oczekiwanie, przewidywanie). Zaufanie to decyzja, czyli intencja (zamiar) polegania na niej, przez co ufający staje się zależny od drugiej strony.	Grudzewski W. M., Hejduk K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009). <i>Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania</i> , Kraków, s. 16-17.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Czajkowska, 2014, s. 209).

Rozpatrując różnorodne badania autorów w obszarze identyfikacji składników zaufania, można zauważyć pewne zbieżności. W większości odnoszą się one do takich wartości jak: uczciwość, życzliwość oraz kompetencja (Sankowska, 2011). „Uczciwość wiąże się z odwołaniem do wartości, konsekwencją w działaniu, dotrzymywaniem zobowiązań oraz spójnością między deklaracjami a faktycznie podejmowanymi działaniami, co w efekcie wpływa na przewidywalność działań. Kompetencje zabezpieczają skuteczną realizację celów. Są wynikiem zbiorowego uczenia się, a z czasem przekształcają się w wiedzę. Życzliwość z kolei opiera się na wspólnych zasadach, poczuciu jedności oraz chęci współpracy” (Gadomska-Lila, 2017, s.77). Przegląd składników zaufania według wybranych autorów zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Przegląd składników zaufania

Składniki zaufania	Autor
kompetencja, przewidywalność, uczciwość, życzliwość	Adams, Sartori (2006)
dostępność, kompetencja, dyskrecja, sprawiedliwość, uczciwość (prawość), lojalność, otwartość, spełnianie obietnic, otwartość (na nowe idee) jako przeciwieństwo dogmatyzmu	Butler (1991)
wiedza ekspercka/ kompetencja, niezawodność ( <i>reliability</i> ), intencje	Griffin (1967)
kompetencja, życzliwość, uczciwość	Levin (2008), Mayer i in. (1995),
zdolność, życzliwość, uczciwość	Hung, Denis, Robert (2004), Serva i in. (2005), Tan Lim (2009), Usoro, Sharratt, Tsui (2006)
życzliwość, niezawodność, kompetencja szczerść, otwartość	Tschannen-Moran (2001)
kompetencja, niezawodność, uczciwość, przejrzystość, życzliwość, identyfikacja, reputacja	Pirson (2008)
wyniki, uczciwość, troska	Shaw (1997)
troska, otwartość i szczerść, identyfikacja, rzetelność, kompetencje	Shockley-Zalabak i in (2010)
kompetencje, uczciwość, otwartość	Paliszkiewicz (2013)

Źródło: Sankowska (2011, s. 39-40), Gadomska-Lila (2017, s. 77).

W grupie katalogu wartości utworzonym przez Oleksyna (2016) zaufanie (tą definicją kierowano się w niniejszych rozważaniach) autor umieszcza w grupie wartości etyczno-kulturowych (obok wartości ekonomiczno-zarządczych oraz kompetencyjnych i społecznych) obejmujących obok omawianego pojęcia: godność, szacunek, lojalność, odpowiedzialność, otwartość, prawość (w tym uczciwość), solidarność, sprawiedliwość, umiar, wielkoduszność, życzliwość. Zaznacza przy tym, że podział na poszczególne grupy jest nieostry, a przyporządkowanie do poszczególnych grup –

kontrowersyjne. Nie mniej jednak taka luźna propozycja katalogu wartości pozwala na odniesienie zaufania do kwestii etyczno-kulturowych, czyli do genezy wartości jako takich, wypierającej pojęcie cnoty.

W kwestii zaufania jako kategorii całościowej bądź stopniowalnej, w literaturze przedmiotu można odnaleźć zarówno pierwsze jak i drugie podejście.

Zdaniem Šmida (2003) oraz Kocha (1997), nie może istnieć inne, aniżeli całkowite zaufanie. Albo się je ma, zdaniem autorów, albo nie. Inne podejście proponuje Sztompka (2005, 2007), warunkując gradację zaufania od typu oczekiwań wobec drugiej strony. Autor (2007) wyróżnia trzy poziomy rosnących oczekiwań (z: Czajkowska, 2014, s. 211):

1. efektywnościowe – dotyczą one instrumentalnych właściwości działań podejmowanych przez partnerów:

- oczekiwanie regularności, prawidłowości, konsekwencji, przewidywalności w działaniach,
- oczekiwanie racjonalności w działaniach,
- oczekiwanie kompetencji, sprawności, wydajności czy skuteczności w działaniach,

2. aksjologiczne – dotyczące moralnych właściwości działań:

- oczekiwanie odpowiedzialności, pryncypialności, prawdomówności, sprawiedliwości, godności w działaniach,

3. opiekuńcze – „reprezentacyjne”, „powiernicze” – związane z działaniami:

- oczekiwanie bezinteresowności w dbaniu o sprawy partnera, szlachetności, pomocy, altruizmu.

Wymieniona skala zaufania jest skorelowana z liczbą osób w poszczególnych grupach oczekiwań. Najwięcej jest ich na pierwszym poziomie, następnie na każdym relatywnie mniej, aż do trzeciego – opiekuńczego poziomu, na którym znajduje się najmniej ludzi. Zdaniem Czajkowskiej (2014) jest to związane z ryzykiem – doznaniem zawodu. W miarę przesuwania się na „wyższy” poziom rośnie ryzyko działania wraz ze stawianiem partnerom coraz większych wymagań. Nie oznacza to, że nie ma ludzi – altruistów, ale z pewnością jest ich mniej. Wskazanie na istnienie poziomów zaufania powinno skłaniać do jego budowania. Z pewnością wymaga to czasu, wiedzy z zakresu etyki (zaufanie nie jest łatwowiernością czy naiwnością) oraz dojrzałości emocjonalnej, wszystkich interesariuszy procesu.

### **Zaufanie – ważny czynnik w edukacji zawodowej, którego nie można ignorować**

W różnych podejściach do zaufania, jego pozytywnych i negatywnych skutków (w przypadku

braku zaufania) istnieje zgoda co do konieczności niepomijania omawianego czynnika. Na grunt nauk pedagogicznych, problematykę zaufania przeniesiono z socjologii pod koniec XX wieku (Sztompka, 2005). Wiąże się to, jak twierdzi Autor (2005, s.308), twórca syntetycznej teorii zaufania „z przesunięciem akcentu na miękkie zmienne związane z kulturą, mentalnością zbiorową, więzią moralną, niuansami stosunków międzyludzkich”. Choć jak pisał już w XV wieku Leonardo da Vinci - „Doświadczenie dowiodło, że kto nigdy nie ufa, będzie oszukany” (za: Oleksyn 2016).

W sferze edukacyjnej zaufanie ma szczególny wymiar. Odnosi się do ich istoty, tzn. rozwoju i zmianami mechanizmów wychowania oraz kształcenia na przestrzeni całego życia człowieka. Punktem wyjścia w badaniach nad standardami kwalifikacji zawodowych jest przyjęcie struktury standardu i możliwie precyzyjne scharakteryzowanie jej elementów. Po analizach prac z zakresu zawodoznawstwa i teorii kształcenia zawodowego, przy uwzględnieniu rozwiązań obowiązujących w krajach Unii Europejskiej przyjmuje się, iż strukturę tę tworzą kategorie, których badanie przysparza trudności, polegające na częściowym zachodzeniu na siebie znaczeń poszczególnych identyfikatorów : umiejętności, wiedzy, cech psychofizycznych itd. Jedno jest pewne: Istotą uczenia się (zawodu) jest dziś budowanie kompetencji tzw. zatrudnieniowych, indywidualnego kapitału ludzkiego, społecznego i decyzyjnego a nie gromadzenie i zapamiętywanie wiadomości. Wybór zawodu to dziś zdecydowanie za mało, kształcenie i szkolenie zawodowe odnosi się bowiem do doradztwa całożyciowego (*lifelong guidance*). Jak inaczej realizować ten cel (wiązki celów), jeśli nie poprzez budowanie relacji opartych na zaufaniu i innych specyficznych wartościach? Wydaje się, że nie ma innej drogi.

W pedagogice przez zaufanie (*trust pedagogy*), nie chodzi ani o to, aby ufać, ani też o to, aby nie ufać, ale aby wiedzieć w jakim stopniu ufać (jednak kategoria stopniowalna) i profesjonalnie budować zaufanie. Istnieje jednak gros zachowań w przestrzeni edukacyjnej, które same w sobie nie sprzyjają budowaniu zaufania. W przypadku publicznych instytucji edukacyjnych są one szczególnie istotne, gdyż jak uważa Władek (2016) oraz Frąckiewicz-Wronka (2015), rola pedagogów ma szczególny charakter, bardziej skomplikowany niż w sektorze prywatnym czy społecznym. Kieżun (1998, s. 375-376) „czterech jeźdźców Apokalipsy” – gigantomanię, korupcję, arogancję oraz luksusomanię, odnosi do szeroko rozumianej organizacji publicznej. Derdziuk i Obłuski (2008) mówią wręcz o anomii. Szaban (2011, s. 58-59) wymienia ponadto kilka innych „grzechów” organizacji publicznych: upolitycznienie, asekurantwo, kumoterstwo i nepotyzm, ograniczenie inicjatywy oddolnej, zły przepływ informacji między różnymi szczeblami administracji, niedostateczne kompetencje pracowników.

Jak zaznaczano, w przypadku publicznych instytucji edukacyjnych najważniejsze jest budowanie zaufania w oparciu o cel działania danych organizacji, czyli osiągnięcie stanu *work-life balance* (również w sensie normatywnym, poprzez implementację dyrektywy Unii Europejskiej), który

najpełniej oddają następujące wymiary zaufania (Schindler, Thomas 1993, s. 563-573): kompetencja, konsekwencja, lojalność, otwartość i prawość. Z jednej strony nauczyciel jako urzędnik<sup>2</sup> powinien być godny zaufania, a z drugiej mieć do ucznia zaufanie, żeby ten zaufaniem go obdarzył. Wymaga to przestrzegania określonych reguł postępowania. Osoby pełniące służbę (autorka zalicza do niej pedagogów) winny dawać przykład nie tylko na gruncie życia zawodowego, ale również w obszarze stosunków pozasłużbowych. Niestety jest to bardzo trudny proces. Trudność ta jest determinowana przez współczesny obraz świata, w którym liczy się coraz częściej hedonistyczny styl życia i relacje oparte na wymianie wzajemnych korzyści. Należy przy tym pamiętać, że utrata zaufania może być bardzo trudna do odzyskania (Bibb, Kourdi, 2004). Świadczą o tym wyniki badań Hermana, Oleksyna i Stańczyk (2016, s. 25, 48), które ujawniają najbardziej drastyczny spadek znaczenia zaufania w organizacjach publicznych w ostatnich pięciu latach. Przy czym 51% respondentów sektora publicznego, wskazuje na wartości etyczne (do których zaliczono zaufanie) jako „ważne dla realizacji misji, celów i wizerunku organizacji oraz promowanej kultury, dostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania”. Sprzeczność ta może mieć następujące wyjaśnienie. Wyjście poza strefę własnego komfortu oraz empatyczne i podmiotowe podejście wymaga dużej dojrzałości (inteligencji emocjonalnej, wysokiego stopnia gotowości do przejęcia odpowiedzialności za zadania, wysokich umiejętności zawodowych) i chęci stosowania wyżej wymienionych zasad rozpoczynając od siebie. Ponadto, jak twierdzą przedstawiciele niektórych zawodów (służb) publicznych niewłaściwe zachowania natury etycznej powinny być przez przełożonych dostrzegane i oceniane, również przez pryzmat ich własnych (kierownictwa) postaw (Ciborowski, 2010). Z drugiej strony, wydaje się jednak, że wśród dzisiejszego społeczeństwa występuje „głód” wspomnianego wzajemnego zaufania w relacjach społecznych, które obejmują stosunki wewnętrzne (grupowe, międzygrupowe uczniów), jak i zewnętrzne (nauczyciel – uczeń). Jak twierdzi Barankiewicz (2013), nie trzeba budować niczego nowego. Pewne wartości (cnoty) są wpisane w istotę instytucji obszaru edukacyjnego (uczciwość, odpowiedzialność, życzliwość) dlatego wystarczy, zdaniem Autora, nie niszczyć tego co już jest. Walczak (2018, s. 455) twierdzi, że: "Polacy nie tylko postrzegają zawód nauczyciela jako trudny, lecz także ufają nauczycielom". Umiejętność uczenia się i wybór zawodu w zmieniającym się świecie to szczególna rola szkół zawodowych. Właśnie w niej można i należy zapoczątkować i kontynuować profesjonalnie prowadzony proces wspomaganego identyfikacji uzdolnień i zainteresowań młodzieży, który prowadzić powinien do spełnienia zawodowego, a przez to również spełnienia życiowego. Sprzyjają temu ustawowe zapisy wprowadzające zajęcia z doradztwa zawodowego do szkół podstawowych, branżowych szkół I

---

<sup>2</sup> Dziś urzędnikiem publicznym jest w potocznym rozumieniu - tzn. w dużym uproszczeniu – każdy zatrudniony w organizacji publicznej. Termin ten wywodzi się od łac. *officium* – służba, obowiązek, powinność.

stopnia, liceów i techników.

Charakter relacji opartych na zaufaniu w edukacji zawodowej wyraża się również poprzez umiejętności interpersonalne nauczycieli, doradców zawodowych. Możemy wśród nich spotkać (Kwiatkowski, 2018, s. 196):

- ekspertów skupionych na problemie, traktujących osobę, której doradzają, w sposób przedmiotowy (doradztwo dyrektywne),
- informatorów gromadzących i przetwarzających informacje pochodzące z różnych źródeł z myślą o osobie poszukującej pomocy w swoich wyborach edukacyjno-zawodowych (doradztwo dyrektywne),
- konsultantów uwrażliwionych na oczekiwania i potrzeby swoich partnerów, dążących do ich możliwie pełnego poznania oraz zaangażowania w proces doradczy (doradztwo dialodowe),
- opiekunów koncentrujących się przede wszystkim na osobie, której doradzają, na stworzeniu warunków sprzyjających samodzielnemu podejmowaniu decyzji (doradztwo liberalne).

Z kolei uczeń pod kątem zaufania do nauczyciela, doradcy, w większości przypadków chce go tym zaufaniem obdarzyć. Musi przy tym brać pod uwagę jeszcze jedną ważną zmienną: rekonfigurujący się rynek pracy, na którym dominuje zatrudnienie sytuacyjne. Pożądane są zatem takie cechy jak: odwaga, akceptacja niepewności, wielowariantowość, a co za tym idzie większa odpowiedzialność za własny rozwój. W konsekwencji dochodzimy do wielkiego życiowego projektu jakim jest kariera zawodowa, z jej ważnym elementem - profilaktyką niepowodzeń karierowych oraz zwinności i elastyczności, stanowiących wyzwanie rozwojowe a nie porażkę. Była o tym mowa w poprzednich tekstach autorki.

### **Zaufanie w edukacji zawodowej – wyniki i wnioski z badań**

W świetle badań empirycznych w 2021 roku, które przeprowadzono w formie wywiadów nieskategoryzowanych oraz kwestionariusza ankiety, sprawdzono rozumienie zaufania jako wartości oraz jego istotność w wykonywaniu przyszłego zawodu wśród studentów psychologii<sup>3</sup>.

Wyniki badań są następujące:

1. Wszyscy respondenci rozumieją zaufanie jako wartość (cennosc) wokół których dokonuje się integracja celów indywidualnych i organizacyjnych, istotnych z punktu widzenia wykonywania zawodu psychologa. Badani zwracają uwagę, że nie da się współpracować bez zaufania.
2. Dla badanych zaufanie w przyszłej pracy zawodowej najbardziej odnosi się do: przyszłych pacjentów; innych osób w sferze zawodowej, relacji przełożony-podwładny, poczucia

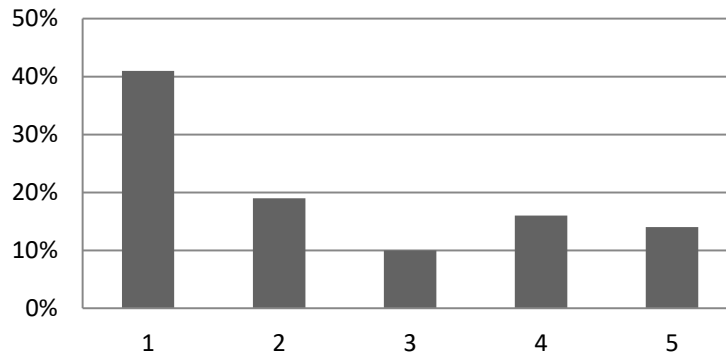
---

<sup>3</sup> Badaniom poddano dziewięćdziesięciu ośmiu studentów studiów dziennych Uniwersytetu Zielonogórskiego



bezpieczeństwa i spokoju wewnętrznego oraz kapitału społecznego (rysunek 1):

Rysunek 1. Rozumienie zaufania przez respondentów



Legenda:

- 1 – dotyczy zaufania ze strony przyszłych pacjentów,
- 2 – poleganie na innych, wiara w czyjeś możliwości, dobro obu stron,
- 3 – dotyczy ogólnie poczucia bezpieczeństwa, wewnętrznego spokoju,
- 4 – odnosi się do relacji przełożony-podwładny,
- 5 – dotyczy budowania relacji międzyludzkich, kapitału społecznego.

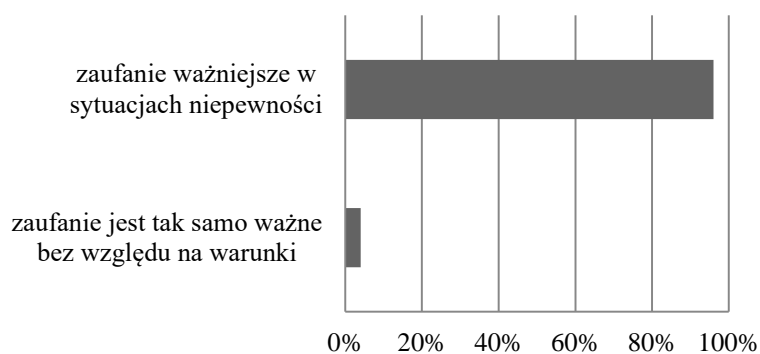
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

3. Dla respondentów zaufanie stanowi nieodzowny składnik współpracy. Można wnioskować, że bez zaufania nie ma dla badanych współpracy, a ta ostatnia stanowi element konstytutywny ich przyszłego zawodu. Ważne jest ustalenie, że zaufanie jest dla przyszłych psychologów relacją, powstaje ono bowiem między dwoma stronami. Oczywiście w tworzeniu wymienionej relacji istotne są, zdaniem respondentów fazy: powstawanie zaufania początkowego, jego wzmacnianie i podtrzymywanie.

4. Respondenci uważają przy tym, że zaufanie jest ważniejsze w sytuacjach niepewności, aniżeli w pozostałym czasie (rysunek 2).

5. Okazuje się, że dla zdecydowanej większości respondentów zaufanie to w uproszczeniu, poleganie na innych w sytuacjach niepewności. Wyniki te (96% respondentów) ujawniają, że w jego budowaniu istotne jest podejście sytuacyjne, a nie uniwersalistyczne (Hersey, Blanchard 1982) dotyczące istotności zaufania w momencie niepewności.

Rysunek 2. Zaufanie a sytuacje zawodowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Okazuje się, że w trudnych momentach nie można zawieść oczekiwań innych. Odnosi się to zarówno do przyszłych pacjentów jak i innych współpracowników. Zaufanie to również element mający istotny wpływ na rozwój zawodowy respondentów, budowanie opinii o nich samych w środowisku zawodowym.

Wyniki te koresponują z dzisiejszym rynkiem pracy na którym dominuje polityka elastycznego zatrudnienia oraz zatrudnianie sytuacyjne. W związku z tym dominujące stają się kariery dryfujące oraz poszukujące, z którymi korelują oprócz umiejętności uczenia się następujące cechy: odwaga, akceptacja niepewności, otwartość i wielowariantowość, zwinność i elastyczność.

## Podsumowanie

Respektowanie i promowanie zaufania zwiększa wiarygodność i efektywność organizacji publicznych, odpowiada współczesnym potrzebom i oczekiwaniom wszystkich interesariuszy, sprzyja integracji w organizacji (Herman i in. 2016). W organizacjach publicznych, celowi nadrzędnemu, jakim jest służenie społeczeństwu, winny być podporządkowane cele i zadania wewnątrzorganizacyjne. Wydaje się, że bez zaufania ich realizacja nie jest możliwa. Jak twierdzi Kożuch (2022), z istoty organizacji publicznych wynika obligatoryjność współpracy. Ta z kolei, jak ukazują wyniki badań, jest ściśle związana z zaufaniem, traktowanym jako wartość kluczowa. Istnieje ogólne przekonanie, że organizacje publiczne wiążą się głównie z regulacjami prawnymi, wysokim stopniem zhierarchizowania (Sułkowski, 2015). Takie podejście nie wyklucza zaufania, ale przeciwnie, podnosi jego rangę, ku tworzeniu relacji wewnętrznych i zewnętrznych, a tym samym prowadzi do ich rozwoju.

## Literatura

Babbie, E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Warszawa: PWN.

Barankiewicz, T. (2013). *W poszukiwaniu modelu standardów etycznych administracji publicznej*. Lublin: Wydawnictwo KUL.

Bibb, S., Kourdi, J. (2004). *Trust Matters - for Organisational and Personal Success*. New York: Palgrave.

*Biuro bezpieczeństwa Narodowego* (2017). Pobrane 06.12.2017 z:  
<https://www.bbn.gov.pl/pl/bezpieczenstwo-narodowe/system-bezpieczenstwa-n/obronnosc/5976,Potencjal-obronny.html>.

Castelfranchi, C. (2004). *Trust Mediation in Knowledge management and Sharing*. Paper presented at the Trust Management. Second International Conferences, Oxford: Trust.

Ciborowski, L. (2010). Wstęp. W: W. Kieżun, L. Ciborowski, J. Wołęjszo (red.), *Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, tom I (s. 5-6). Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.

Czajkowska, M. (2014). Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu. W: Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną* (s. 204-232). Warszawa: Difin.

Derdziuk, Z., Obłuski A. (2008). Rządzić efektywnie. Pięć strumieni sprawowania władzy, W: *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*. J. Czaputowicz (red.), Warszawa: Europejski Instytut Administracji Publicznej.

Frączkiewicz-Wronka, A. (2015). Nowoczesne przywództwo w organizacjach publicznych. w: B. Koźuch, Ł. Sułkowski (red.). *Instrumentarium zarządzania publicznego*. Warszawa: Difin

Koźuch, B. (2021). *Anatomia zarządzania organizacyjnego*. Warszawa: CeDeWu

Gadomska-Lila, K. (2017). Zaufanie jako podstawa kapitału społecznego. *Marketing i rynek*, 4 (s. 75-82).

Golka, M. (2013). *Socjologia kultury*. Warszawa: Scholar.

Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Sankowska, A., Wańtuchowicz M. (2007). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin.

Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Sankowska, A., Wańtuchowicz M. (2008). *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Warszawa: Difin.

Herman, A., Oleksyn, T., Stańczyk, I. (red.) (2016). *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*. Warszawa: Difin.

Hersey, P., Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational, Behaviour*. New York: Prentice Hall.

Jałowiecki, S. (1978). *Struktura systemu wartości. Studium różnicowań międzygeneracyjnych*. Warszawa – Wrocław: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Kieżun, W. (1998). *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki* (s.375-376).  
Warszawa: SGH,.

Koch, R. (1997). *Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Kostera, M. (2009). *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*. Warszawa: Wolters  
Kluwer.

- Koźuch, B. (2022). *Nauka o organizacji*, Warszawa: CeDeWu.
- Koźuch, B. (2021), *Anatomia zaufania organizacyjnego*, Warszawa: CeDeWu.
- Koźuch, B., Sienkiewicz-Małyjurek K. (2013). Mierzenie skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 68.
- Kwiatkowski, S.M. (2018). Nowoczesne doradztwo w szkołach: predyspozycje uczniów a ich przyszłość zawodowa. W: S. M. Kwiatkowski (red.). *Kompetencje przyszłości* (s. 190-205). Warszawa: FRSE.
- Mazur, S. (red.) (2016). *Neoweberyzm w zarządzaniu publicznym. Od modelu do paradygmatu* Warszawa.
- McKnight, D. H., Cummings, L.L., Chervany N. L. (1998). Instial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23 (3), s. 473-490.
- Misztal M., (1980). *Problematyka wartości w socjologii*. Warszawa: PWN.
- Morgan, R. M., Hunt S. D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* , 58 (3), s. 20.
- Oleksyn, T. (2016). Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu. W: A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk (red.). *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań* (s. 222-266). Warszawa: Difin.
- Pirson, M. (2008). *Facing the Trust Gap-Measuring and mananging Stakeholder Trust*. Saar rucken: SVH.
- Politt, C., Bouckaert G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis: New Public Management Governance and the Neo-Weberian State*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Sako, M. (1992). *Prices. Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*. Cambrige: Cambridge University Press.
- Sankowska, A. (2011). *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*. Warszawa: Difin.
- Schindler, P. L., Thomas C. C. (1993). The Structure of Intrapersonal Trust in the Workplace. *Psychological Reports*, 10, (s. 563-573).
- Sikorski, Cz. (2013). *Źródła i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Šmid, W. (2003). *Psychologia i socjologia zarządzania. Słownik terminów*. Sosnowiec: Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu.
- Sułkowski, Ł. (2015). Kultura organizacji publicznej. W: B. Koźuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego* (s. 92-115). Warszawa: Difin.

Szaban, J. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*. Warszawa: Difin.

Sztompka, P. (2005). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Znak.

Sztompka, P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.

Walczak, D. (2018). Prestiż zawodu a kompetencje nauczycieli. W: S. M. Kwiatkowski (red.). *Kompetencje przyszłości* (s. 448-467). Warszawa: FRSE.

Władek, Z. (2016). *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej. Zarys wykładu*. Warszawa: Difin.

Young, K. (1949). *Sociology. A study of Society and Culture*. New York: ABC.

Żygulski, K. (1975). *Wartości i wzory kultury*. Warszawa: Instytut Wydawniczy CRZZ. 7