

Zbigniew Antczak

**RECENZJA PUBLIKACJI: W.M. GRUDZEWSKI,
I.K. HEJDUK, A. SANKOWSKA, M. WAŃTUCHOWICZ,
ZARZĄDZANIE ZAUFANIEM W ORGANIZACJACH
WIRTUALNYCH**

Nakładem wydawnictwa Difin ukazała się książka sygnowana przez czworo autorów: W. Grudzewskiego, I.K. Hejduk, A. Sankowską i M. Wańtuchowicz pt. *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*¹. Została ona podzielona na cztery rozdziały (zawierające od 4 do 7 podrozdziałów), z których każdy kończy się spisem wykorzystanej literatury. Książka zawiera przedmowę (autorstwa prof. dr. hab. bp. diecezjalnego A. Dzięgi), wstęp (sygnowany przez autorów) oraz spisy rysunków, wykresów i tabel. Na okładce zamieszczono zdjęcia oraz notki biograficzne o autorach.

Warto zwrócić uwagę na zalety książki oraz jej niedociągnięcia. Teoretycznie, jakościową rekomendacją winien być autorski tandem W. Grudzewski i I.K. Hejduk (z warszawskiej SGH). Druga para autorska to doktorantki z Politechniki Warszawskiej.

Rozdział I, najobszerniejszy, przedstawia teoretyczne podstawy zarządzania zaufaniem. Tok rozważań jest poprowadzony poprzez etykę, wielkie religie współczesnego świata², liczne definicje pojęcia zaufania, próby operacjonalizacji jego składowych, zreferowanie różnorodnych modeli oraz metodykę pomiaru. Jego lektura rodzi jednak istotne z punktów aksjologicznego i metodologicznego pytania, na które brak odpowiedzi. Jak można „zarządzać” zaufaniem, gdy – w ujęciu zarówno części praktyków, jak i badaczy – jest to substytut wobec **braku** zaufania i lojalności w warunkach funkcjonowania współczesnej organizacji? Jak mierzyć jakościowe, niskofrekwencyjne relacje składowych pojęcia (które samo z siebie jest złożone wewnętrznie, niejednoznaczne i pozostaje pod wpływem wielu zmiennych), które ze

¹ Recenzentami byli: prof. dr hab. S. Lis oraz ks. prof. dr hab. J. Zimny.

² Ciekawe, że obrazując główne kategorie chrześcijaństwa (rys. 1.2), autorzy książki uznali, iż są specjalistami w tej dziedzinie (a nie robili tego, omawiając problematykę innych religii).

swej natury są trudno mierzalne, jak chcą jedni, albo niemierzalne, jak chcą inni? Autorzy, skupieni albo na eksploracji bogatej literatury, albo na zagadnieniach socjotechnicznych i ilościowych, „pominęli” te newralgiczne kwestie.

Pojęcie zaufania w swoim otoczeniu ma wiele bardzo obszernych i złożonych terminów (wywodzących się z szeregu nauk społecznych czy też mających już naturę/przydomek interdyscyplinarności), jak np.: kapitał społeczny, życzliwość, uczciwość, kompetencje, ryzyko/gra, przechodniość zaufania, kultura zaufania, percepcja zaufania, stopniowalność zaufania (ogólne, szczegółowe, słabe, przeciętne, silne), wiedza, identyfikacja, dobra wola, wiara, wiarygodność, redukcja niepewności, zadowolenie, cynizm, różnorodność kulturowa, renoma, zachowanie, zdolności, możliwości, przewidywalność, więzi relacyjne, odpowiedzialność, nieszkodliwość, skuteczność, sprawność, solidność itd. Wskazać należy na istnienie istotnego problemu natury metodologicznej z uporządkowaniem złożonych relacji między pojęciami, które funkcjonują niejako wokół zaufania, a samym terminem zaufania. W każdym razie nie uczynili tego autorzy publikacji.

Rozdział II książki poświęcono zasadom kreowania zaufania, wpływowi komunikowania na jego budowanie, zaufaniu w relacjach przełożony/lider – podwładny/pracownik, przedsiębiorstwo – klient, przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo.

W rozdziale III omówiono istotę organizacji wirtualnej, jej modele oraz zarządzanie. Ostatni podrozdział zawiera rozważania wskazujące, iż zaufanie jest podstawowym czynnikiem funkcjonowania organizacji wirtualnej.

Rozdział IV zawiera przykłady budowania zaufania w organizacjach wirtualnych i w procesach podejmowania decyzji. Wskazać tu należy ciekawe rozwiązanie funkcjonujące na Politechnice Warszawskiej w postaci Ośrodka Kształcenia na Odległość (OKNO)³.

Książkę czyta się ciężko. Tekst, poszatowany drobnymi akapitami, traci spistość. Rozliczne tabele, wyliczenia, odsyłacze, terminy, inwentarze – też nie ułatwiają jego przyswojenia. Prawdopodobnie nadmiar obowiązków nie pozwolił autorom na dopilnowanie tego, co zostało wydrukowane. Pewnie dlatego odsyłają nas (na s. 91) do kwestionariusza w rozdziale V (sic!) niniejszej pracy. Przy żonglowaniu dużą liczbą powołań na literaturę dochodzi do szeregu – nie kontrolowanych przez autorów książki – mutacji: Sztaudynger bywa Szraudyngerem (s. 29), a E. Głuszek (2 razy na s. 219) – staje się E. Gałuszek (s. 213, 214, 237) itd. Na stronie 46 książki mamy odesłanie do: Barney i Hansen, których **nie ma** wymienionych w literaturze podanej do rozdziału I. Raz⁴ czytamy (s. 199): „Najda M. (2003), *Zarządzanie organizacją wirtualną* [w:] Kasiewicza S., Pawłowicza L., *Zarządzanie wartością w dobie kryzysu*, CeDeWu, s. 79-83”, a innym razem (s. 238): „Najda M. (2003),

³ W przeciwieństwie do przypadku Al-Kaidy, a właściwie sposobu jego omówienia, który nosi charakter publicystyczno-demagogiczny.

⁴ Za to **dwukrotnie** na s. 92 czytamy: „Bratnicki M. (red.), Strużyna J. (red.) (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice”. Przyjęte jest też, iż odsyłając do strony w Internecie, należy podawać datę, kiedy z niej skorzystano.

Wirtualizacja organizacji zarządzania przedsiębiorstwem w okresie kryzysu [w:] Kasiewicz S., *Zarządzanie wartością firmy w dobie kryzysu*, Wyd. CeDeWu, Warszawa, co budzi uzasadnione wątpliwości co do rzetelności (problem zaufania?) tak sporządzonych przypisów. Weryfikacja bowiem tego typu zapisów (m.in. ze względu na kwestie merytoryczne) leży w gestii autorów książki.

Solidności zabrakło też oficynie wydawniczej: o stronie edytorskiej książki chyba należy zwięźle powiedzieć, że jest niechlujna. Jak bowiem przedział czasu prowadzonych badań mieścić się może między 19990 (sic!) a 1991 rokiem (s. 29)? Tekst jest usiany błędami literowymi, np. w tabeli 1.5 mamy „0Mechanizmy” (s. 65), „wzjamenych” (s. 48), *Elelctronic* (s. 81), „udostępniał” (s. 130), „Grffin Em” (s. 152), „B2C – relacje biznes – biznes” (s. 169), „pięcu” (s. 205), „sprzeczność” (s. 207), „charaktrerystyka”, „Nasuwa sie” (2 razy na s. 212), „mogłoby sie” (s. 216), „nie istniej” (s. 217), „Biorąc pod uwagę” (s. 219), „ czy tez gang” (s. 229), zaś prof. Kuc ma na drugie imię Rafal (s. 65). Dalej, choć L.G. Zucker ustalił trzy źródła zaufania (s. 47), a Barney i Hansen zidentyfikowali trzy typy zaufania (s. 46) – to w obu przypadkach mają one numerację 4, 5 i 6. Wyjaśnienia wymaga zdanie (s. 209): „W szczególności kultura organizacyjna widoczna we wspólnym systemie norm i wartości **na** znaczenie dla tego typu decyzji”. Na stronie 209⁵ nie ma rysunku, ale czytamy w ostatnim akapicie: „Na powyższym rysunku” (aż się prosi o odsyłacz z numerem rysunku...).

Czy ewentualne niedostatki książki znikną w świetle zalet, które warto podkreślić: bogactwa wykorzystanej literatury i zamieszczonych szczegółów, znajomości problematyki oraz walorów poznawczo-dydaktycznych – winien rozstrzygnąć sam Czytelnik.

⁵ Podobnie na stronach 220 i 221, gdzie zamieszczono dwa wykresy.