

MAGDALENA PIORUNEK

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

ZAUFANIE INTERPERSONALNE W ŚRODOWISKU PRACY. ANALIZA TEORETYCZNA

ZAUFANIE W RELACJACH SPOŁECZNYCH – WPROWADZENIE¹

„Zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych przyszłych działań innych ludzi”². Ufając, wierzymy w dobrą wolę innych uczestników relacji i mamy pozytywne oczekiwania wobec nich. O zaufanie szczególnie trudno w nieprzewidywalnej rzeczywistości nacechowanej zmiennością, niepewnością, złożonością i wieloznacznością. Zasadniczo zwiększa to każdorazowe ryzyko aktu zaufania, będącego ze swej natury zachowaniem obciążonym niepewnością.

Sztompka wskazuje na cztery odmiany zaufania. Są to mianowicie: zaufanie antycypujące (ufamy komuś, mimo że nie mamy wpływu na działania tej osoby, a obdarzony zaufaniem nie musi mieć jego świadomości), zaufanie powiernicze (powierzenie komuś za jego zgodą wartościowej dla nas osoby, rzeczy, czy nas samych w oczekiwaniu np. wsparcia, pomocy), zaufanie obligujące (wiarygodność partnera celowo wywołujemy lub liczymy na jego wzajemność) oraz zaufanie sprowokowane (celowa demonstracja naszej wiarygodności)³. Wszystkie rodzaje zaufania mogą mieć charakter komplementarny i stanowić komponenty pojedynczego aktu zaufania. Zmniejszamy lub zwiększamy, najczęściej stopniowo, natężenie zaufania, kierując się rozmiarem konsekwencji związanych z jego udzieleniem, długością interakcji, w którą wchodzimy, możliwością (lub jej bra-

¹ Treści omawiane w niniejszym opracowaniu stanowiły także punkt wyjścia analiz zawartych w autorskim artykule *Zaufanie interpersonalne jako komponent relacji edukacyjnych i pomocowych*, „Studia Edukacyjne” 2018, nr 49, s. 41–53. Tu jednak zostały znacznie poszerzone i odniesione do innych kontekstów zewnętrznych – mianowicie do środowiska organizacji i relacji pracowniczych.

² P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 69–70.

³ Tamże, s. 74–78.

kiem) wycofania swojego zaufania oraz stopniem ryzyka i oceną wielkości strat, które może spowodować zawiedzenie tego zaufania⁴.

Zaufanie oznacza zawsze dokonywanie wyboru z jednoczesnym ponoszeniem ryzyka w różnej postaci, np. przyszłych niekorzystnych zdarzeń, niezależnych od naszego zaufania, negatywnych skutków będących efektem naszego rozczarowania, gdy obdarzyliśmy zaufaniem osobę na to nie zasługującą, konsekwencji zlekceważenia zobowiązania podjętego przez uczestnika relacji. Zaufanie oznacza zawsze dokonywanie wyboru – zaufać czy tego nie robić.

Hardin opisuje zaufanie w kategoriach kognitywnych. Jest więc ono dla niego rodzajem wiedzy, a decyzja o obdarzaniu zaufaniem jest mniej lub bardziej świadomą strategią na tej wiedzy opartą⁵. Uslaner wskazuje na dwa rodzaje zaufania: strategiczne i normatywne. To pierwsze, oparte na wiedzy, z góry zakłada pewien stopień ryzyka, obejmuje osoby, które znamy, umożliwia współpracę w określonej grupie, zespole współpracowników. Zaufanie normatywne zaś bazuje na systemie wartości jednostki, wierze, że inni podzielają nasze wartości moralne, wiążące nas ze wspólnotą i odnosi się do ludzi w ogóle, wiąże się z imperatywem ich pozytywnego traktowania, także wtedy, gdy nie liczymy na wzajemność⁶.

Sztompka wskazuje na zaufanie interpersonalne (dotyczące konkretnych relacji z drugim człowiekiem) i społeczne (publiczne), których mechanizmy są zbliżone. Zaufanie społeczne obejmuje publiczne struktury, instytucje, organizacje, kategorie społeczne rozumiane jako zbiory ludzi podobnych pod względem jakiejś cechy (np. płci, wieku, wykształcenia, religii, rasy itd.), role społeczne osadzone w konkretnym kontekście społeczno-historycznym (np. zaufanie księży, prawników, lekarzy), grupy społeczne oraz procedury czy systemy (np. eksperckie, państwowe)⁷.

Zgodnie z teorią racjonalnego wyboru „[...] zarówno osoby obdarzające zaufaniem, jak i nim obdarzone są racjonalnymi jednostkami dążącymi do maksymalizacji własnych «wypłat» (realizacji celów, osiągnięcia korzyści, wypracowania zysku, pomniejszenia kosztów) [...]. Zaufanie postrzega się jako przejaw interesu [...]” związanego z maksymalizacją zysku i minimalizacją strat w sytuacji ryzyka⁸.

Zaufanie, w sytuacji racjonalnego nim gospodarowania, przyczynia się do efektywnego funkcjonowania i współdziałania partnerów interakcji, sprzyja inicjowaniu, podtrzymywaniu i pogłębianiu relacji, mobilizuje podmiotowość jed-

⁴ Por. P. Sztompka, dz. cyt., s. 79.

⁵ R. Hardin, *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.

⁶ E.M. Uslaner, *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, [w:] *Socjologia codzienności*, red. P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008.

⁷ P. Sztompka, dz. cyt.

⁸ Tamże, s. 135.

nostki, wyzwala jej aktywność i zaangażowanie, zwiększa otwartość w relacjach z innymi. Ufność jest łączona z życzliwością, tolerancją, optymizmem, poczuciem sprawstwa. W kontekście wspólnot zaufanie społeczne przyczynia się do poszerzenia i wzbogacenia więzi międzyludzkich, do zwiększenia społecznego kapitału jednostki, sprzyja komunikacji, tolerancji, akceptacji różnic, kształtowaniu się solidarności zbiorowej, podejmowaniu działań o motywacji altruistycznej⁹.

Zaufanie łączy wartości instrumentalne, takie jak lojalność i solidarność i odgrywa znaczącą rolę w budowaniu społecznego kapitału grupy¹⁰.

Z psychologicznego punktu widzenia podkreśla się szczególną rolę bazowego zaufania nabywanego we wczesnym dzieciństwie, pośredniczącego w procesach socjalizacji pierwotnej i umożliwiającego budowanie więzi międzyludzkich, istotnego czynnika całościowego rozwoju jednostki¹¹. Bezosobowy wymiar zaufania pojawia się zaś w miarę dorastania jako relacja zapośredniczona, zgeneralizowany stosunek do grup społecznych, norm, systemów¹².

Rolę zaufania w życiu społecznym, w nawiązywaniu i podtrzymywaniu relacji międzyludzkich dostrzegano także w filozofii. W pracach Arystotelesa, Machiavellego, Hobbesa, Locke'a odnaleźć można rozważania dotyczące konsekwencji braku zaufania, Sokrates, Arystoteles, św. Tomasz z Akwinu skupili się na dymensjonowaniu zaufania, a Platon, Seneka wskazywali na zagrożenia wynikające z zaufania dogmatycznego¹³.

Relacyjny aspekt zaufania wiąże się z oceną wiarygodności partnera relacji. Dokonuje się ona na podstawie dostępnej na jego temat informacji i wiedzy (nie zawsze prawdziwej i kompletnej). Zaufanie odniesione do cech osobowości jednostki traktujemy jako skłonność psychologiczną, a ocena wiarygodności partnera odbywa się wtedy przede wszystkim na podstawie doświadczeń biograficznych i treningu socjalizacyjnego przebytego przez osobę zamierzającą kogoś obdarzyć zaufaniem. Istotne znaczenie przypisuje się tu także szerszym uwarunkowaniom kulturowym, ponieważ wzrastanie w kulturze zaufania vs nieufności wywiera na jednostkę nacisk dotyczący zarządzania zaufaniem, niezależnie od oceny wiarygodności partnera czy skłonności osobowościowych podmiotu¹⁴.

⁹ Tamże.

¹⁰ R.D. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995; tenże, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2005.

¹¹ E.H. Erikson, *Dzieciństwo i społeczeństwo*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1997.

¹² A. Giddens, *Konsekwencje nowoczesności*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2008; tenże, *Nowoczesność i tożsamość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

¹³ M. Czajkowska, *Zaufanie w organizacji – filozoficzny zarys podstaw zagadnienia*, „Acta Universitatis Lodzianensis”, Folia Oeconomica 2010, nr 234, s. 409–420.

¹⁴ Por. P. Sztompka, dz. cyt., s. 151–153.

„[...] Zaufanie oparte na wierze w wiarygodność osoby, której ufamy, jest bardziej narażone na klęskę i ryzyko niż zaufanie oparte na wiedzy o osobie, której chcemy zaufać. A więc racjonalizacja i demistyfikacja zaufania może przynajmniej częściowo ryzyko z nim związane wyeliminować”¹⁵.

Ocena wiarygodności podmiotu, który chcemy obdarzyć zaufaniem jest trudna. Możemy o niej wnioskować pośrednio – na podstawie obietnic partnera interakcji, projekcji interesu, który on potencjalnie ma w wywiązaniu się z obietnicy, jego charakteru czy podejmowanej przez niego roli lub bezpośrednio – np. poprzez reputację partnera interakcji, jego faktyczne osiągnięcia i prezentację w działaniu czy wizerunek. Każdy z tych elementów może podlegać manipulacji, a „teatr życia codziennego” stwarza szereg możliwości wykorzystywania różnych atrybutów, aranżowania scen i odgrywania scenariuszy ról, których zadaniem jest przekonanie partnera interakcji o swojej wiarygodności¹⁶. Posiadana wiarygodność daje jednostce szereg gratyfikacji w postaci wewnętrznej satysfakcji związanej z poczuciem uznania, akceptacji, swobody działania przy zmniejszonej kontroli, przyczynia się do budowania sieci wsparcia i wpływów, jest elementem samooceny i składnikiem tożsamości jednostkowej.

ZAUFIANIE W ORGANIZACJI

Pojęcia zaufania używamy w praktyce społecznej stosunkowo często, jednak czynimy to w sposób intuicyjny. Mamy kłopot z jednoznacznym zdefiniowaniem zaufania i jego przejawów, najczęściej łączymy je z kategoriami „miękkimi”, które również są wieloznaczne. Zaufanie to kategoria deskrypcji i analizy rzeczywistości społecznej niezwykle subtelna w oglądzie i trudna do diagnozowania. Dotyczy to także zaufania w środowisku pracy, które najczęściej badamy metodami sondażowymi, opartymi na deklaracjach respondentów czy wnioskujemy pośrednio o jego przejawach i natężeniu, wykorzystując zróżnicowane operacjonalizacje tej kategorii teoretycznej i kwestionariuszowe pomiary cech, właściwości, zachowań z nią skojarzone. Wykorzystanie paradygmatu interpretatywnego w tego typu badaniach ma z pewnością potencjał w zakresie opisu i weryfikacji tego obszaru, jego wadą jest jednak bardzo ograniczona możliwość uogólnienia wyników¹⁷.

¹⁵ A. Drabarek, *Zaufanie jako podstawowa wartość przestrzeni publicznej w wymiarze lokalnym*, „Studies in Global Ethics and Global Education” 2014, nr 2, s. 8.

¹⁶ E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Aletheia, Warszawa 2011.

¹⁷ Obszerniejsze rozważania o specyfice pomiaru zaufania w organizacji i możliwości zastosowania w tym obszarze metod ilościowych i jakościowych oraz konkretne przykłady technik zastosowanych na gruncie nauki o zarządzaniu przywołuje J. Paliszkiewicz w monografii *Przywództwo, zaufanie i zarządzanie wiedzą w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2019.

W kontekście działalności organizacji zaufanie możemy traktować jako składnik i wynik procesów interakcyjnych lub odnieść je do spostrzegania i oceny cech osoby obdarzanej zaufaniem¹⁸. Pierwsze z wymienionych podejść opiera się na teorii wymiany społecznej i odwołuje się do następujących założeń: wzajemności tej wymiany, jej długoterminowości, diadyczności (wymiana odbywa się między dwoma podmiotami) i racjonalności odwołującej się do maksymalizacji korzyści. „[...] Drugie podejście koncentruje się na subiektywnie spostrzeganym potencjale osoby do wywiązywania się z podjętych zobowiązań na podstawie jej cech i właściwości. W obu podejściach zaufanie nie jest obiektywnie istniejącym, ale dynamicznym i indywidualnie uwarunkowanym zjawiskiem występującym między osobami [...]”¹⁹.

Nauki o zarządzaniu oraz pedagogika pracy wskazują na dwa jego rodzaje, tj. zaufanie międzyorganizacyjne oraz wewnątrzorganizacyjne. To drugie zaś dotyczy zaufania w stosunku do współpracowników, zaufania w relacji przełożony – podwładny oraz bezosobowego zaufania do organizacji²⁰. Poniższe rozważania koncentrują się tylko na kwestii zaufania wewnątrzorganizacyjnego.

Zaufanie ma wpływ na wyniki organizacji, przyczynia się do budowania jej kapitału ludzkiego, wpływa na samopoczucie i dobrostan pracowników, sprzyja budowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych, efektywnemu uczeniu się tych organizacji, zaangażowaniu pracowniczemu.

Zaufanie instytucjonalne może mieć wymiar sytuacyjnej normalności (przekonanie o braku zakłóceń normalnego funkcjonowania organizacji) i strukturalnej pewności (istnienie przekonania, że warunki panujące w instytucji, jej strategię działania gwarantują sukces).

Mayer, Davis i Schoorman w modelu wiarygodności w organizacji wskazują na trzy czynniki stanowiące podstawę jej budowania:

- kompetencje;
- rzetelność (uczciwość);
- życzliwość.

Kompetencje obejmują wiedzę, umiejętności, doświadczenie danej osoby, które pozwalają partnerowi w relacji na przeświadczenie o tym, że jest ona w stanie wykonać na oczekiwanym poziomie postawione przed nią zadanie.

Rzetelność oznacza zgodność czynów z deklaracjami, dotrzymywanie obietnic. Wiąże się z respektowaniem zasad współżycia społecznego, postępowaniem

¹⁸ A. Jaklik, M. Łaguna, *Zaufanie w organizacji. Analiza sposobów ujęcia i modeli teoretycznych*, „Psychologia Społeczna” 2015, nr 4, s. 370.

¹⁹ Tamże.

²⁰ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019.

zgodnie z zasadami *fair play* oraz przekazywaniem ważnych dla partnera informacji, które mają znaczenie dla budowania relacji i realizowania wspólnych zadań.

Życzliwość zaś ma związek z pozytywnym nastawieniem do partnera interakcji, działaniem na rzecz jego dobra i we wspólnym interesie²¹.

Wszystkie te wymiary przyczyniają się do budowania wiarygodności, są też źródłem zaufania zarówno w relacjach z przełożonymi, jak i między pracownikami.

Zaufanie w wymiarze horyzontalnym (między współpracownikami) i wertykalnym (przełożony – podwładny i odwrotnie) ma różne źródła. Wymienia się tu czynniki poznawcze, racjonalne, zadaniowe związane z wiedzą, doświadczeniem, racjonalną oceną partnera interakcji, przeświadczenia, że ten będzie się zachowywał zgodnie z wymogami określonej roli pracowniczej. Te aspekty zaufania mogą być bardzo szybko zweryfikowane w toku konkretnych relacji. Nasze zaufanie do kogoś może się bardzo szybko zmienić, gdy doświadczymy sytuacji je podważających (np. ukrywania, przeinaczania ważnych dla nas informacji, działania na naszą szkodę, niedochowywania dyskrecji, nierespektowania wspólnych ustaleń).

Kolejne źródło zaufania to czynniki afektywne związane z otwartą komunikacją, doświadczaniem zainteresowania ze strony partnera interakcji, dostrzeganiem starań związanych z podtrzymywaniem relacji²².

Przywoływanie deskryptorów zaufania w organizacji można rozszerzać, ale wydaje się, że szczególnie obrazowa jest sytuacja przeciwna – przywołanie różnych przejawów funkcjonowania instytucji/przedsiębiorstwa, w której mamy do czynienia z niskim poziomem zaufania lub jego brakiem. Paliszkievicz wskazuje, że w środowiskach pracy o niskim poziomie zaufania ludzie manipulują faktami i wypaczają je, ukrywają informacje, traktując je jako zasób, który można wykorzystać w dogodnym momencie, podają nieprawdziwe lub zmanipulowane informacje, często zrzucając odpowiedzialność na innych, wiele obiecują, ale mało robią, starają się nie dostrzegać złych rzeczy, a przede wszystkim się do nich nie przyznają, pracownicy często odczuwają lęk i napięcie, często przerzucają pracę na innych, nie dotrzymują obietnic, ukrywają błędy²³. Ponadto na złą atmosferę w pracy wpływa też fakt, że występuje opór sfrustrowanych i zmęczonych pracowników przeciwko nowościom, błędy i uchybienia są ukrywane, ludzie się nawzajem obwiniają, tworzą się nieformalne grupy, w których obmawia się wiele sytuacji czy osób, obgaduje innych, wiele ważnych kwestii pozostaje jako element kultury pozorów – „niedyskutowanych”, dochodzi do wielu rozczarowań, zaangażowanie pracowników jest niskie, a przypadki wypalenia zawodowego częste.

²¹ R.C. Mayer, J.H. Davis, D. Schoorman, *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Review” 1995, nr 3, s. 709–734.

²² Por. D. Lewicka, dz. cyt., s. 98.

²³ J. Paliszkievicz, dz. cyt., s. 55–56.

ZAUFIANIE W WYMIARZE WERTYKALNYM

Zaufanie w relacjach przełożony – podwładny jest nadzwyczaj trudne do zbudowania, o czym przesądza przede wszystkim niesymetryczność tej relacji oraz dostrzegana, a szczególnie intensywnie doświadczana przez podwładnego zależność od przełożonego. Najczęściej dysponuje on realną władzą mającą wpływ na sytuację pracownika, jego awanse, gratyfikacje finansowe, charakter i bezpieczeństwo pracy.

Pozytywna relacja przełożonego z podwładnym powinna spełniać swoją generatywną funkcję, tzn. prowadzić do kreowania zasobów w postaci psychologicznego bezpieczeństwa pracowników, wzajemnego zaufania [podkreślenie – M.P.], pozytywnych emocji i rozbudowanej sieci społecznej, co sprzyja zespołowemu uczeniu się i innowacjom, współpracy, poczuciu sensowności pracy i identyfikacji pracowników z organizacją. Jej podstawą jest wzajemna życzliwość, okazywanie zainteresowania i wsparcia przez obie strony²⁴.

Lewicka wskazuje, że dla budowania zaufania w aspekcie przywództwa duże znaczenie mają następujące czynniki:

- otwartość przełożonego na potrzeby pracownika;
- wizja, czyli przewidywanie potrzeb i analiza sytuacji organizacji i pracownika w dłuższej perspektywie czasowej;
- przedkładanie przez przełożonego potrzeb innych nad własne i dbanie o rozwój pracowników²⁵.

Wyżej wymienione czynniki wpływają na jednostki – postawy i efekty ich pracy, relacje pracowników z przełożonymi (ich ocenę, uzyskiwaną satysfakcję) oraz zaufanie do całej organizacji. „Zaufanie lub klimat zaufania są często traktowane jako stymulanty (mediatory) wpływu praktyk organizacyjnych na zmienne wynikowe w postaci zachowań pracowników, także zaangażowania”²⁶.

Wspomniany klimat zaufania będzie miał także niewątpliwie związek z preferowanym stylem przywództwa jako sposobem zarządzania ludźmi, który realizują w praktyce pracowniczej przełożeni, menedżerowie. Klasyczne rozważania Lewina koncentrowały się wokół stylu autokratycznego, demokratycznego oraz *laissez-fair*²⁷. Pozwalają one domniemywać, że w zasadzie tylko styl demokratyczny sprzyja budowaniu zaufania w zespole i zaufaniu do kierownictwa, bowiem podstawą funkcjonowania staje się komunikacja ze wszystkimi członkami

²⁴ A. Glińska-Noweś, *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2017, s. 126.

²⁵ D. Lewicka, dz. cyt., s. 99.

²⁶ Tamże, s. 103.

²⁷ W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 285.

grupy dotycząca celów i treści realizowanych zadań, czemu towarzyszy wymiana myśli i wspólne uzgodnienia, prowadzące do twórczej pracy.

Z kolei inny podział stylów kierowania odnosi się do *lidera zorientowanego na zadania* – koncentracja na realizacji celów grupy, organizacji pracy i standardach jej wykonywania, oraz *lidera nastawionego na ludzi* – skupione na budowaniu więzi grupowych, dającego wsparcie emocjonalne członkom zespołu pracowniczego²⁸. Zapewne w perspektywie długofalowej do budowania zaufania przyczynia się harmonijne łączenie obydwu komponentów roli przywódczej. Zdecydowanie rzadziej na gruncie organizacji zawodowych mamy do czynienia z przywódcą transformacyjnym – „[...] jednostką, która potrafi zmienić wizję celów grupy oraz motywację i działania jej członków, dzięki czemu misja przedstawiana przez przywódcę staje się ich własną”²⁹. Szczególna jest rola przywództwa w edukacji, w szkole bowiem możemy mieć do czynienia z przywództwem na poziomie wszystkich podmiotów relacji – dyrekcji, nauczycieli, uczniów, rodziców, ale stwarza ona też warunki do świadomego kształtowania predyspozycji przywódczych i podejmowania działań z tego zakresu w przestrzeni wewnętrznej i zewnętrznej szkoły. Otwarte pozostaje pytanie o najbardziej funkcjonalny model aktywności przywódczej kształtowany u dzieci i młodzieży, jego cele, zasadność i moralne podstawy oraz warunki, strategię i metody jego uczenia się³⁰.

Autentyczne przywództwo, traktowane jako niedychotomiczna właściwość lidera, wiąże się z czterema jego wymiarami, mianowicie: samoświadomością lidera (znajomość własnych mocnych i słabych stron, emocji i cech osobowości, własnego wpływu na innych), jego transparentnością w relacjach (szczerze informowanie o sobie, nieukrywanie informacji, sądów, ocen i precyzyjne ich komunikowanie partnerom interakcji, przyznawanie się do błędów), ugruntowaną postawą moralną (kierowanie się uwewnętrznionymi standardami moralnymi i wartościami) oraz zrównoważonym przetwarzaniem informacji (kierowanie się adekwatnymi danymi przy podejmowaniu decyzji, unikanie subiektywizmu i uznaniowości w procesach decyzyjnych)³¹.

Jak wskazuje Lewicka badania pokazują korelację między zaufaniem do przełożonego a efektywnością pracownika, innowacyjnością jego działań, motywacją

²⁸ Tamże.

²⁹ Tamże, s. 286.

³⁰ Szerokie rozważania na temat koncepcji przywództwa w edukacji, tak w aspekcie teoretycznym, jak i elementów dobrych praktyk odnajdzie czytelnik m.in. w pracach zbiorowych: S.M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018; S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak, I. Nowosad (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa 2011.

³¹ A. Glińska-Noweś, dz. cyt., s. 119.

do pracy, identyfikacją z celami stawianymi przez przełożonych³². Jeśli ufamy tym ostatnim, chcemy się angażować w zadania, które nam powierzają, realizujemy je chętniej w sposób twórczy, jesteśmy bardziej skłonni do podejmowania ryzyka, angażowania się w pracę, odczuwamy mniejszy stres. Przy czym musimy mieć świadomość, że wszystkie z wyżej wymienionych czynników mających wpływ na budowanie zaufania w relacjach wertykalnych są inaczej odbierane, doświadczane przez poszczególnych pracowników. Mają oni różne wyobrażenia, oczekiwania i doświadczenia związane z tą relacją. Przejawy otwartości na potrzeby pracownicze np. w postaci zainteresowania przełożonego życiem prywatnym pracownika (ważne wydarzenia w jego życiu: śluby, narodziny dzieci, choroby, pogrzeby) mogą być przez jednych odbierane jako przejaw autentycznej troski, przez innych zaś jako niepożądana ingerencja w intymną strefę funkcjonowania pozazawodowego. Istotne z pewnością jest także to, jak owo zainteresowanie jest demonstrowane, inaczej będzie odbierane, gdy jest ono wyrażane twarzą w twarz, w relacji nie do końca formalnej, inaczej, gdy przybiera formę rytualnego obrzędu realizowanego na forum organizacji. W takiej sytuacji osoby chroniące swoją prywatność lub słabo tolerujące ekspozycję społeczną będą się czuły raczej skrępowane niż wyróżnione zainteresowaniem przełożonego. Podobnie zniuansowana jest kwestia dostrzegania potrzeb pracownika w dłuższej perspektywie czasowej, bowiem sam zainteresowany może świadomie funkcjonować, wykorzystując strategię prezentystyczne, a dodatkowo w kulturze natychmiastowości i permanentnej zmiany określanie długoterminowych celów jest często niemożliwe. Co więcej adekwatna ocena perspektywicznej sytuacji organizacji i pracownika dokonywana przez przełożonych może mieć charakter iluzoryczny, na co wpływa wielość i złożoność czynników ją kształtujących. Podobnie subtelne są personalnie dokonywane przez pracowników oceny dbałości przełożonego o ich rozwój i rozwój organizacji. Oceny te różnicują osobowościowe cechy pracowników, ale i przełożonych, u których np. nadmierna koncentracja na ego utrudnia adekwatne pełnienie przez nich ról zadaniowych i relacyjnych. Bywa także, że przełożeni błędnie (świadomie bądź nie) utożsamiają proces komunikowania się (wymaga wzajemności w procesie interakcji) z procesem komunikowania pracownikowi jakichś treści (przekazywania mu informacji, zadań, poleceń).

Paliszkievicz analizując modele budowania zaufania w organizacjach, przywołuje model SEEKER Galforda i Drapeau, wskazując następujące działania lidera ważne z punktu widzenia powodzenia tego procesu:

- Pokaż, że rozumiesz potrzeby osoby i/lub grupy.
- Ustal zasady, w jaki sposób będziesz działać.
- Określ zasoby, z których będziesz korzystać w tej pracy.

³² D. Lewicka, dz. cyt., s. 100.

- Trzymaj się zasad, które opracowałeś.
- Angażuj się w stałą, uczciwą, dwukierunkową komunikację.
- Wzmacniaj konsekwentne zachowania.

Z tymi działaniami korespondują założenia Modelu TRUST Braceya, który przywołuje pięć zasad budowania zaufania w organizacji, wskazuje, że lider powinien być transparentny, wrażliwy, troszczący się o innych, szczerzy i wiarygodny³³.

ZAUFANIE W RELACJACH HORYZONTALNYCH

Zaufanie w relacjach horyzontalnych budowane jest w zespole pracowniczym, o określonej strukturze formalnej (np. zespoły przydzielone do realizacji wspólnych zadań), ale także w ramach struktury nieformalnej (grupy wzajemnej sympatii, diady, kliki), która tworzy się w toku codziennych kontaktów. Sytuacja, w której nieformalna struktura zespołu pokrywa się z jej formalnym kształtem, a liderzy, powierzając określone zadania, kierują się tymi względami, jest w społecznych realiach realizacji zadań zawodowych często bardzo trudna do osiągnięcia, ale sprzyja efektywnemu współdziałaniu. Ludzie, którzy się lubią, rozumieją, tworząc nie tylko grupę pracowników, ale i przyjaciół, chętniej angażują się we wspólne zadania. Warto jednak podkreślić, że „w środowisku pracowniczym pozycje zawodowe w żadnym wypadku nie mogą znajdować się pod wpływem, ani nie mogą być uzależnione od kontaktów nieformalnych. Zobowiązują do tego zasady etyki zawodowej”³⁴. Szczególne komplikacje dotyczą przede wszystkim relacji lider (przełożony) – pracownicy. Zmniejszenie dystansu wynikającego z zajmowanej pozycji w strukturze formalnej może z jednej strony sprzyjać wzajemnemu uczeniu się, z drugiej rodzi niebezpieczeństwo koteryjności, subiektywizmu w ocenie pracowników, może zagrażać organizacji pracy i realizacji powierzanych pracownikom zadań.

Mając świadomość tych ograniczeń, możemy jednak wskazać szereg uniwersalnych zaleceń istotnych z punktu widzenia budowania zaufania w zespole. Wymaga to przede wszystkim otwartej komunikacji i współpracy między pracownikami. W grę wchodzi tu wszystkie zasady efektywnej komunikacji (wraz z aktywnym słuchaniem, okazywaniem zainteresowania rozmówcy, unikaniem blokad komunikacyjnych typu: ocenianie, ośmieszanie, obrażanie itd.) oraz podstawowa asertywność nadawcy komunikatu, związana z umiejętnością jasnego

³³ J. Paliszkwicz, dz. cyt., s. 53.

³⁴ Z. Wołk, *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2009, s. 140.

prezentowania stanowiska w sposób nie urażający odbiorcy. Ale także pozostałe jej rodzaje, jak asertywność responsywna (zachęcanie innych do wyrażania swoich opinii i poglądów), asertywność empatyczna (okazywanie zrozumienia partnerowi interakcji), asertywność sprzeczności (istotna w kontekście wyjaśniania sporów w taki sposób, by nie obwiniać drugiej osoby), asertywność uczuć negatywnych (związana z umiejętnością przedstawiania swoich uczuć w sposób konstruktywny, bez urażania rozmówcy), asertywność konsekwencji (umiejętność taktownego wskazywania partnerowi interakcji potencjalnych konsekwencji jego zachowań)³⁵. Jeśli pracownicy nie komunikują się między sobą, nie przekazują istotnych dla funkcjonowania drugiej osoby informacji lub informacji zwrotnych, kierują się przede wszystkim podejrzliwością, ostrożnością w kontaktach z innymi, czy wręcz nastawieni są na rozpowszechnianie informacji nieprawdziwych czy celowo tak modyfikowanych, żeby mogły zaszkodzić innym współpracownikom, niemożliwe będzie zbudowanie klimatu zaufania w środowisku pracy.

W organizacji opartej na zaufaniu jego wartość i zasady z tym związane powinny mieć charakter powszechnie obowiązujący, co pozwala mówić o kulturze zaufania, sprzyjającej skupieniu się na wspólnych celach, podmiotowemu traktowaniu pracowników czy otwartości na zmiany. Pozostaje pytanie, na ile w realiach np. większych organizacji, zorganizowanych hierarchicznie, często niedysponujących odpowiednio długim czasem na pogłębienie relacji pracowniczych, jest to w ogóle możliwe? Według niektórych autorów nadmierna inwestycja w zaufanie jest nieefektywna ze strategicznego punktu widzenia, ponieważ może prowadzić do osłabienia monitoringu i kontroli, co w rezultacie skutkuje zachowaniami oportunistycznymi czy bezkarnością ze strony członków środowiska pracowniczego³⁶. Wicks, Berman i Jones wskazują na istnienie optymalnego poziomu zaufania w środowisku pracy, uzależnionego od racjonalnej oceny kontekstu sytuacyjnego określonych zachowań. W praktyce określenie tego poziomu w kontekście proporcji między zaufaniem a kontrolą w konkretnych sytuacjach wymagających określonych efektów jest często bardzo trudne. Co więcej zaufanie może w niektórych okolicznościach prowadzić do nadmiernego konformizmu grupowego, nadużyć zespołowych, których celem jest uzyskanie określonych korzyści, niekoniecznie zbieżnych z celami organizacji. Pracownicy mogą podporządkować się przede wszystkim opartym na zaufaniu wzajemnym normom zespołowym, opozycyjnym w stosunku do norm i standardów organizacji jako całości.

³⁵ J. Wilsz, *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009, s. 420–421.

³⁶ A.C. Wicks, S.L. Berman, T.M. Jones, *The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications*, „Academy of Management Review” 1999, t. 24, nr 1, s. 99–116.

WOKÓŁ KULTURY ZAUFANIA I EMPOWERMENTU

Dla budowania kultury zaufania istotne znaczenie mają procesy zarządzania kapitałem ludzkim (zasobami ludzkimi). Jako pedagog wolałabym w tym miejscu posłużyć się mniej „odhumanizowanym” określeniem, ale mam świadomość ugruntowania np. w naukach o zarządzaniu czy pedagogice pracy wspomnianych określeń. Zaufanie w organizacji, zdaniem Vanhala i Ahteela, koreluje z możliwościami rozwoju pracowniczego, komunikacją w środowisku pracy, sposobami dokonywania oceny pracowników oraz charakterystyką samej pracy, a także możliwościami uczestnictwa pracowników w kształtowaniu organizacji³⁷.

Lewicka wskazuje na szczególne znaczenie dla budowania zaufania pracowników następujących składników systemu zarządzania w organizacji: sposobów prowadzenia selekcji i wprowadzania do pracy, dokonywania ocen pracowniczych, charakterystyki motywowania i nagradzania, możliwości udziału pracowników w szkoleniach i rozwoju ich karier personalnych, sposobów zwalniania pracowników oraz reagowania organizacji na nieprawidłowości w pracy (np. przejawy dyskryminacji czy mobbingu)³⁸.

Proces selekcyjny, związany z rozmową kwalifikacyjną lub innym kompleksowym postępowaniem, będący często pierwszym kontaktem z organizacją, a następnie etap adaptacji do konkretnego stanowiska pracy, to czas kształtowania początkowego zaufania do organizacji, opartego na przekazach uzyskiwanych od rekruterów, współpracowników, poznawczej ocenie sytuacji dokonywanej przez kandydata i jego osobowościowych skłonnościach do zaufania. Zaufanie głębokie z kolei, utrwała vs podważa system zarządzania wynikami, tj. oceny przebiegu pracy i jej efektów dokonywane w toku zatrudnienia. Jego utrwalanu sprzyja ustalenie i przestrzeganie jasnych reguł i procedur oceny połączone z okazywaniem życzliwości przez przełożonych. Można także założyć (choć trudno tu o jednoznaczne dowody z badań), że zaufanie w środowisku pracy wiąże się z dynamiką procesów grupowych, którą można stymulować, wykorzystując metody treningowe, coachingowe czy mentoringowe. Każdy pracownik – członek zespołu – jest przede wszystkim podmiotem realizującym swoją drogę zawodową, dlatego też stwarzanie możliwości realizacji celów indywidualnych i rozwoju kariery to ważne czynniki budowania zaufania w organizacji. Newralgicznym obszarem w tym zakresie są także sytuacje podważające bezpieczeństwo (psychiczne i fizyczne) pracowników, związane z sytuacjami ich zwolnień czy reakcją organizacji na przejawy mobbingu lub dyskryminacji w pracy, których efektem stosunkowo często staje poczucie niesprawiedliwości.

³⁷ M. Vanhala, R. Ahteela, *The Effect of HRM Practices on Impersonal Organizational Trust*, „Academy of Management Review” 2011, t. 34, nr 8, s. 869–888.

³⁸ D. Lewicka, dz. cyt., s. 108.

Grudzewski i in. wskazuje na warunki konieczne do zarządzania zaufaniem w organizacji, a są wśród nich: ustalanie wspólnych celów i sposobów działania, a także ustalenie i przestrzeganie systemu transparentnych zasad, respektowanie tajemnicy i dotrzymywanie obietnic, jak również dzielenie się zyskami i budowanie sieci kontaktów³⁹.

Zaufanie w organizacji jest bezpośrednio związane z rozwojem kultury empowermentu (upodmiotowienia/upelnomocnienia pracowników).

Podmiotowość jednostki, do której odwołuje się ta koncepcja zarządzania wiąże się z uświadomioną, celową aktywnością pracowników, którzy mogą inicjować i rozwijać działania z uwzględnieniem własnego systemu wartości i standardów działania. Człowiek może być podmiotem działania oraz deskryptywnego i ewaluatywnego poznania świata.

Podmiotowość obejmuje, zdaniem psychologów, zarówno realną aktywność zmierzającą do dokonywania zmian, jej celowość i świadomość, będącą udziałem osoby, jak również wewnętrzną jej autonomię w zakresie motywacyjnym i informacyjnym⁴⁰. Czerepaniak-Walczak wiąże podmiotowość ze świadomym sprawstwem, świadomie dokonywanymi, racjonalnymi wyborami oraz odwagą i godnością w ponoszeniu za nie odpowiedzialności⁴¹.

Wymiar psychologiczny empowermentu wiąże się z nadaniem osobistego znaczenia wykonywanej pracy, posiadaniem kompetencji i znajomością swoich mocnych i słabych stron, proaktywną strategią dokonywania wyborów i podejmowania decyzji oraz pozytywnym wartościowaniem swojego zaangażowania zawodowego⁴².

Empowerment organizacyjny wiąże się zaś z dzieleniem się informacją ze wszystkimi pracownikami, wyznaczaniem granic autonomii, rezygnacją z promowania hierarchicznych struktur zarządzania na rzecz demokratyzacji relacji i bazowania na samorządzących się zespołach⁴³.

³⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.

⁴⁰ K. Korzeniowski, *Podmiotowość człowieka. Metateoretyczne ramy teorii*, [w:] K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1983; A. Zygałdo, *Poczucie podmiotowości pracowników w organizacjach opartych na wiedzy. Gotowość do rezygnacji z podmiotowości wśród menedżerów korporacji międzynarodowych*, „Szkoła – Zawód – Praca” 2016, nr 11, s. 73–85.

⁴¹ M. Czerepaniak-Walczak, *Pedagogika emancypacyjna. Rozwój świadomości krytycznej człowieka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.

⁴² B. Krawczyk-Bryłka, *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2012, s. 313–330.

⁴³ Tamże.

Kultura empowermentu łączy się z podmiotowymi relacjami w miejscu pracy, tak w wymiarze wertykalnym, jak i horyzontalnym.

Zakłada ona otwartość informacyjną w środowisku pracy, współdecydowanie pracowników, ustalenie i przestrzeganie określonych spójnych zasad funkcjonowania oraz dążenie do podnoszenia kompetencji osób zaangażowanych w działania organizacji uczącej się⁴⁴.

Koncepcja empowermentu wynika, jak moglibyśmy powiedzieć językiem psychologii humanistycznej, z przeświadczenia o posiadaniu przez jednostki zasobów niezbędnych do efektywnego funkcjonowania, które poprzez stworzenie sprzyjającego klimatu organizacyjnego, powinny zostać dostrzeżone, docenione i rozwinięte dla dobra organizacji i jednostki. W pedagogice pracy wyróżnia się wiele aspektów podmiotowego podejścia do pracownika. Są wśród nich:

- uświadomienie pracownikowi jego znaczącej roli w podziale pracy;
- stworzenie pracownikowi możliwości awansu i rozwoju;
- dostosowywanie powierzonych zadań do kompetencji i wymogów pracownika;
- stworzenie bezpiecznych i ergonomicznych warunków pracy;
- liczenie się ze zdaniem i opiniami pracownika;
- zaakceptowanie indywidualnych cech osobowych pracownika;
- postrzeganie go w szerszym niż tylko zawodowy kontekście;
- wyraźne formułowanie oczekiwań i konsekwencja w ich egzekwowaniu;
- sprawiedliwość w ocenianiu i nagradzaniu⁴⁵.

Postulowaną sytuacją jest zsynchronizowanie celów, wartości oraz norm jednostki i organizacji. Jest to jednak postulat niezwykle trudny do realizacji, tak z powodów leżących po stronie organizacji, jak i pracownika.

Dość wspomnieć, że budowanie zaufania będzie utrudnione lub wręcz niemożliwe, gdy w środowisku pracy stosowane będą przez jednostki czy wąskie grupy ludzi określone taktyki odzwierciedlające gry polityczne w organizacji/przedsiębiorstwie. Należą do nich: kontrolowanie dostępu do informacji i/lub manipulowanie nimi, dające określonym osobom przewagę psychiczną lub faktyczną w dostępie do określonych dóbr, kultywowanie obrazu własnej przewagi i ważności poprzez manifestowanie wyższości, władzy, przynależności do grup decyzyjnych, posługiwanie się zasadą wzajemności, wedle której świadczenie drobnych przysług określonym osobom zobowiązuje je do rewanżu, co tworzy specyficzne sieci powiązań, posługiwanie się „brudnymi trikami” służącymi inte-

⁴⁴ B. Krawczyk-Bryłka, *Empowerment...*, dz. cyt.; tenże, *Zaufanie w zespołach pracowniczych – czy polskie zespoły są gotowe na empowerment?*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2017, nr 43 (1), s. 57–69.

⁴⁵ Z. Wołk, dz. cyt., s. 98–99.

resom wąskich grup osób lub jednostek (np. rozpowszechnianie fałszywych informacji o oponentach, manipulowanie agendą posiedzeń np. poprzez wprowadzanie do ich programu dodatkowych punktów, do których oponenti nie są przygotowani)⁴⁶. Pokusa stosowania takich gier politycznych w przedsiębiorstwie jest często znaczna, a walka z tego typu patologią bardzo trudna.

Powstaje także rudymentarne pytanie o pojmowanie „dobra” w kategoriach personalnych i organizacyjnych, rzeczywistą możliwość integracji niekoniecznie zbieżnych celów indywidualnych i celów organizacji, poddanej rynkowej presji konkurencji, o możliwość czy wręcz świadomą wolę rezygnacji z podmiotowości jednostki w organizacji.

Wszak rzeczywistość wielu współczesnych organizacji (często wbrew deklaracjom o zasadności i postulatam upodmiotowienia pracowników) wiąże się z nowym kontraktem psychologicznym, który nie ma już wielokrotnie tradycyjnego charakteru relacyjnego, opartego na długotrwałych zależnościach pracownik – pracodawca (organizacja). Nabiera zaś cech kontraktu transakcyjnego, związanego z relacją niesymetryczną, w ramach której każda ze stron buduje niezależny model umysłowy partnerstwa, co powoduje, że dotychczasowe schematy adaptacyjne stają się dysfunkcjonalne⁴⁷. W nowej rzeczywistości organizacji opartych na wiedzy adaptacja funkcjonalna polega na następujących zasadach:

- nastawieniu na stałe eksplorowanie nowych środowisk pracy;
- rozwijaniu zdolności do opuszczenia środowiska pracy, zanim przywiązanie do organizacji nabierze charakteru dysfunkcjonalnego, np. nierozwójowe trwanie w danej instytucji mimo plateauingu kariery;
- traktowaniu separacji od organizacji jako naturalnej możliwości pozyskiwania nowych zasobów, niedostępnych w dotychczasowym środowisku pracy;
- poszukiwaniu szans rozwojowych i zawodowych w różnych środowiskach pracy bez nadmiernego do nich przywiązania;
- orientacji na indywidualizację, przedkładanie dobra osobistego i własnych celów życiowych nad dobro wspólne i cele organizacji;
- nastawieniu na proaktywne kształtowanie własnego życia zawodowego w perspektywie przyszłości, z akceptacją zmian i tranzycji między rolami społeczno-zawodowymi i środowiskami pracy⁴⁸.

Oznacza to, że tym bardziej trudno w praktyce wypracować zasady funkcjonowania organizacji, w której możliwe będzie promowanie pracy zespołowej,

⁴⁶ W. Wosińska, dz. cyt., s. 642–644.

⁴⁷ A. Bańka, *Pomoc psychologiczna wobec potrzeb rozwojowych jednostek i wyzwań współczesności*, [w:] M. Piorunek (red.), *Poradnictwo. Kolejne przybliżenia*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011.

⁴⁸ Tamże, s. 25–26.

stwarzanie atrakcyjnych warunków pracy dla wszystkich pracowników, motywowanie pracowników do stałego zaangażowania i poprawy efektywności pracy, koncentracja na rozwijaniu mocnych stron wszystkich uczestników organizacji czy rzeczywiste wprowadzanie zasad upodmiotowienia pracowników, co bezpośrednio wiąże się z budowaniem kultury zaufania w środowisku pracy⁴⁹.

Tomaszewska-Lipiec wyliczając niebezpieczeństwa związane z funkcjonowaniem organizacji, które popadają w „pułapkę przyspieszenia”, stosując destrukcyjne wzorce postępowania, takie jak: przeciążenie pracą pracowników, wielozadaniowość (w tym obciążanie pracowników zadaniami, do których realizacji nie mają oni kompetencji) i ciągłe wprowadzanie zmian (dodajmy – często tylko pozornie usprawniających proces pracy), wskazuje jednocześnie na szereg zagrożeń dla pracowników, dla których dysonans między pracą zawodową a życiem osobistym staje się coraz częstszy, a frustracja i uprzedmiotowienie zagrażają funkcjonowaniu jednostki⁵⁰.

Dodatkowo sytuację komplikuje fakt, że żadna organizacja nie jest izolowana, funkcjonuje w szerszym środowisku społecznym, a makrospołeczne procesy kulturowe, geopolityczne i gospodarcze (choćby proste zasady konkurencji rynkowej) mają bezpośrednie przełożenie na reguły i możliwości jej działania. Permanentne zmiany w otoczeniu zewnętrznym organizacji, przyczyniające się do nieustannych transformacji w ich obrębie, przekładają się na zmieniające się postrzeganie swojej roli przez pracownika i jego obniżony komfort psychiczny, co wtórnie nie sprzyja budowaniu zaufania do organizacji i jej kierownictwa.

Przesłanki powyższe nie przekreślają jednak celowości podejmowania w organizacjach wysiłków zmierzających do upodmiotowienia pracowników i budowania w nich kultury zaufania.

BIBLIOGRAFIA

- Bańka A., *Pomoc psychologiczna wobec potrzeb rozwojowych jednostek i wyzwań współczesności*, [w:] M. Piorunek (red.), *Poradnictwo. Kolejne przybliżenia*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011.
- Covey S.R., *Szybkość zaufania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.
- Czajkowska M., *Zaufanie w organizacji – filozoficzny zarys podstaw zagadnienia*, „Acta Universitatis Lodzianensis”, Folia Oeconomica 2010, nr 234.
- Czerepaniak-Walczak M., *Pedagogika emancypacyjna. Rozwój świadomości krytycznej człowieka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.

⁴⁹ Por. S.R. Covey, *Szybkość zaufania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006; W.M. Grudzewski i in., dz. cyt.; B. Krawczyk-Bryłka, *Empowerment...*, dz. cyt.; tenże, *Zaufanie...*, dz. cyt.

⁵⁰ R. Tomaszewska-Lipiec, *Praca zawodowa – życie osobiste. Dysonans czy synergia?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2018.

- Drabarek A., *Zaufanie jako podstawowa wartość przestrzeni publicznej w wymiarze lokalnym*, „Studies in Global Ethics and Global Education” 2014, nr 2.
- Erikson E.H., *Dzieciństwo i społeczeństwo*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1997.
- Giddens A., *Konsekwencje nowoczesności*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2008.
- Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- Glińska-Neweś A., *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2017.
- Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Aletheia, Warszawa 2011.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Hardin R., *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.
- Jaklik A., Laguna M., *Zaufanie w organizacji. Analiza sposobów ujęcia i modeli teoretycznych*, „Psychologia Społeczna” 2015, nr 4.
- Korzeniowski K., *Podmiotowość człowieka. Metateoretyczne ramy teorii*, [w:] K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki, *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1983.
- Krawczyk-Bryłka B., *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2012.
- Krawczyk-Bryłka B., *Zaufanie w zespołach pracowniczych – czy polskie zespoły są gotowe na empowerment?*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2017, nr 43 (1).
- Kwiatkowski S.M., Madalińska-Michalak J. (red.), *Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
- Kwiatkowski S.M., Michalak J.M., Nowosad I. (red.), *Przywództwo edukacyjne w szkole i jej otoczeniu*, Difin, Warszawa 2011.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman D., *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Review” 1995, nr 3.
- Paliszkievicz J., *Przywództwo, zaufanie i zarządzanie wiedzą w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2019.
- Piorunek M., *Zaufanie interpersonalne jako komponent relacji edukacyjnych i pomocowych*, „Studia Edukacyjne” 2018, nr 49.
- Putnam R.D., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995.
- Putnam R.D., *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- Tomaszewska-Lipiec R., *Praca zawodowa – życie osobiste. Dysonans czy synergia?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2018.
- Uslaner E.M., *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, [w:] *Socjologia codzienności*, red. P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008.
- Vanhala M., Ahteela R., *The Effect of HRM Practices on Impersonal Organizational Trust*, „Academy of Management Review” 2011, t. 34, nr 8.
- Wicks A.C., Berman S.L., Jones T.M., *The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications*, „Academy of Management Review” 1999, t. 24, nr 1.

- Wilsz J., *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009.
- Wołk Z., *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2009.
- Wosińska W., *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Zygadło A., *Poczucie podmiotowości pracowników w organizacjach opartych na wiedzy. Gotowość do rezygnacji z podmiotowości wśród menedżerów korporacji międzynarodowych*, „Szkola – Zawód – Praca” 2016, nr 11.

Author: Magdalena Piorunek

Title: Interpersonal Trust in the Working Environment. A Theoretical Analysis

Keywords: trust within organizations, vertical trust, horizontal trust, trustworthiness, a culture of trust, employee empowerment in organizations, a culture of empowerment in managing trust

Discipline: Pedagogy

Language: Polish

Document type: Article

Summary

The paper *Interpersonal Trust in the Working Environment. A Theoretical Analysis* describes the phenomenon of trust in social relations, provides definitions and types of trust, explains the conditions necessary for the development of trust, and discusses the relational and personality-related aspects of trust. It also reviews the interdisciplinary literature on the subject of trust, providing a multidimensional description of trust in the workplace, in organizations. Vertical and horizontal trust in organizations is described. Presenting some trust-building models in businesses, the paper selectively describes the consequences resulting from trust vs a lack of trust in the working environment. It identifies the culture of trust and employee empowerment as desired models promoting the development of workplace relations and addresses some controversies that disrupt the functional adaptation of employees to the reality of knowledge-based organizations in the post-modern social reality.