

**Artykuł przeglądowy**  
**Review Article**

*Data wpływu/Received:* 12.12.2014

*Data recenzji/Accepted:* 12.01.2015/02.02.2015

*Data publikacji/Published:* 2.06.2015

**DOI: 10.5604/18998658.1154745**

*Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora*

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*mgr Edyta Kapuścik<sup>F</sup>*

*Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej*

**DYLEMATY NADUŻYCIA ZAUFANIA  
INTRAORGANIZACYJNEGO  
W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH**

**DILEMMAS OF ABUSING OF TRUST IN THE INTERNAL  
ENVIRONMENT OF PUBLIC ORGANIZATIONS**

**Streszczenie:** Artykuł w oparciu o literaturę przedmiotu podejmuje problematykę znaczenia zaufania intraorganizacyjnego w organizacjach publicznych z uwagi na specyfikę ich funkcjonowania. Precyzuje i wyjaśnia pojęcie zaufania organizacyjnego oraz sygnalizuje związek zaufania ze sprawiedliwością organizacyjną. Rozgranicza zaufanie dobre i złe w odniesieniu do działań kontrolnych w organizacji. Wskazuje cechy organizacji opartych na zaufaniu intraorganizacyjnym. Przedstawia negatywną implikację najczęściej występujących czynników, które przyczyniają się do erozji zaufania w organizacji. Zwraca uwagę na złożony proces służący odbudowie zaufania.

**Słowa kluczowe:** zaufanie w organizacji, organizacje publiczne, zawiedzione zaufanie, zachowania dysfunkcyjne w organizacji, odbudowa zaufania w organizacji

**Abstract:** Basing on the literature, article takes the issue of the importance of trust in the internal working environment in public organizations due to the nature of their operations. It clarifies and explains the concept of organizational trust and signals relationship of trust with organizational justice. It also separates the confidence of good and bad in relation to control activities within the organization, as well as indicates the characteristics of the organization based on trust in the internal environment. Furthermore, the article shows a negative implication, the most common factors that contribute to the destruction of trust in the organization and pays attention to the complex process for rebuilding trust.

**Key words:** trust in the organization, public organizations, disappointed trust, dysfunctional behavior in organizations, rebuilding trust in the organization

## Wstęp

Czasy przemian i ugruntowanej niepewności rewidują poglądy zarówno praktyków, jak teoretyków wobec podejścia do zarządzania organizacją. Trudno dziś sobie wyobrazić organizację, która by nadal tkwiła w systemie wypracowanych działań zarządczych, stosowanych metod czy technik z minionych wieków. Transformacji w zarządzaniu uległy zarówno elementy obejmujące strategię, strukturę, procedury, jak i zawierające kreowanie funkcji personalnej, wartości, kompetencji, umiejętności.

Burzliwe otoczenie i tempo zmian nie pozostawiły w odosobnieniu również organizacji publicznych. Konieczność dostosowania do rzeczywistości wymaga zmiany w systemie zarządzania, ustawicznego podnoszenia efektywności, doskonalenia jakości usług dla obywateli, ale też zrewidowania wewnętrznego systemu wartości organizacyjnych. Nowe trendy rozwojowe, w obliczu permanentnych zmian, wymagają docenienia kluczowego dla funkcjonowania w warunkach niepewności zaufania wraz z zagrożeniami, jakie ze sobą niesie. Zaufanie w administracji publicznej jest rozpatrywane zwykle w trzech perspektywach. Najbardziej rozpowszechnioną jest badanie środowiska pod względem zaufania obywateli do administracji publicznej, druga obejmuje kontekst zaufania administracji do obywateli, trzecia natomiast odnosi się do problematyki zaufania wewnątrz organizacji publicznych<sup>1</sup>. Przedmiot niniejszych rozważań odnosi się do ostatniej wymienionej perspektywy i dotyczy zjawisk intraorganizacyjnych zorientowanych na strukturalizację zaufania w organizacjach publicznych. Wyjaśnia pojęcie i prezentuje podstawowe elementy tworzące istotę zaufania, obejmuje najczęściej występujące czynniki zagrażające zaufaniu i syntetycznie ukazuje złożony proces odbudowy zaufania w relacjach wewnątrzorganizacyjnych.

Podjęty temat ma wymiar teoretyczny i opiera się na analizie literatury przedmiotu. Charakter rozważań ma na celu ukazanie wagi problemu zarządzania zaufaniem i przez zaufanie w organizacjach publicznych oraz przybliżenie skutków zagrożeń niekorzystnych zjawisk w wewnętrznym środowisku pracy, które mogą prowadzić do kryzysu zaufania i utraty reputacji organizacji.

<sup>1</sup> G. Bouckaert, *Trust and public administration*, "Administration" 2012, nr 60, s. 91-115.

## 1. Specyfika organizacji publicznych

Organizacje publiczne są tworzone, by realizować interes publiczny; ich obszar działań określa rodzaj oferowanych dóbr i charakter świadczonych usług. Należą do nich instytucje funkcjonujące w różnych sferach życia publicznego, m.in. administracja państwowa czy samorządowa, edukacja, ochrona zdrowia, pomoc społeczna. Organizacje publiczne posiadają typowe cechy wszystkich organizacji, ale wyróżniają się specyficznym systemem celów i wartości, co w efekcie nadaje im właściwy charakter relacji wewnętrznych i zewnętrznych<sup>2</sup>. Pojęcie organizacji publicznej za B. Kozuch można definiować „jako społeczno-ekonomiczny system, którego podsystemy celów i wartości, psychospołeczny, materialno-techniczny oraz podsystem struktury, a przede wszystkim podsystem zarządzania oraz relacje ze środowiskiem zewnętrznym wyróżniają się publicznością jako immanentną cechą, odróżniającą ją od innych typów organizacji”<sup>3</sup>. Z uwagi na charakter organizacji publicznych warunkiem sprawnego funkcjonowania i nadrzędnym celem w realizacji zadań jest utrzymywanie wysokiego stopnia zaufania społecznego, co wiąże się ze sprawiedliwym i etycznym postępowaniem osób zarządzających i pracowników instytucji zarówno w relacjach intraorganizacyjnych, jak i interorganizacyjnych.

W organizacjach publicznych nadal dominuje mechanistyczno-biurokratyczny system zarządzania, mocno związany z hierarchicznie rozbudowanym układem podporządkowania i zależności, podziałem i programowaniem pracy, proceduralnym, bezosobowym systemem komunikacji. W ujęciu pozytywnym oznacza to przewidywalność w funkcjonowaniu i kierowaniu organizacją, ścisłe stosowanie ustalonych reguł i mechaniczne administrowanie, proceduralną poprawność, standaryzację oraz obiektywność procesu podejmowania decyzji, a także ściśle określone kompetencje do wykonywania zadań<sup>4</sup>.

Transparentność procesów organizacyjnych i zarządczych oraz przewidywalność mają ograniczać ryzyko, budować zaufanie i wiarygodność do organizacji oraz w relacjach wewnątrzorganizacyjnych. Pracownicy akceptują hierarchiczną strukturę i podporządkowują się jej. Jednak uwarunkowana często brakiem obiektywizmu niejasność celów i rozbudowana biurokracja implikują negatywne postawy pracowników. Ogranicza to ich samodzielność, zmniejsza motywację i zadowolenie z wykonywanej pracy i ma przełożenie na poziom zaufania do kierownictwa i organizacji<sup>5</sup>.

System zarządzania efektywnością i jakością świadczonych usług publicznych przy ustawicznym ograniczaniu wydatków niezbędnych do wykonywania pracy, stosowaniu narzędzi i technik świadczenia usług jak najniższym kosztem, ma wpływ na postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej i budowanie zaufania do organizacji i wewnątrz organizacji. Również silnie rozbudowany aparat kontroli w układzie hierarchii i związany z tym wydłużony proces

<sup>2</sup> B. Kozuch, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 48.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 60.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 76.

<sup>5</sup> B.E. Wright, *The role of work context in motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2004, nr 14, s. 59-7.

decyzyjności, zależny od drobiazgowej analizy faktów przez reprezentantów poszczególnych szczebli aparatu organizacji, raczej podważa zaufanie intraorganizacyjne niż sprzyja jego budowaniu. Sformalizowany charakter zależności i podporządkowania szczególnie ogranicza autonomię i proces decyzyjności kierowników organizacji, uniemożliwia faktyczny przebieg sprawowania władzy. Szczegółowy monitoring działalności w celu wysublimowanej asekuracji organu nadzorującego przed ryzykiem podważa autorytet funkcji zarządczej, co w równym stopniu wpływa na postrzeganie kierowników jako osób niegodnych zaufania również w relacjach intraorganizacyjnych. Dominacja bezrefleksyjnego egzekwowania procedur nad pozytywnymi efektami i podnoszeniem jakości świadczonych usług oraz stałe rozliczanie z odpowiedzialności, jak też brak pozytywnych bodźców za wprowadzanie innowacji nie motywują do wprowadzania nowych rozwiązań przez praktyków w organizacjach publicznych. Niedostateczna współzależność pomiędzy wynagrodzeniem a efektywnością i jakością realizowanych zadań nie sprzyja angażowaniu się, podejmowaniu nowych wyzwań i budowaniu kapitału społecznego. Często natomiast jest podłożem niezadowolenia, poczucia braku sprawiedliwości i utraty zaufania pracowników do kierownictwa.

Rola kierownika organizacji jest ukierunkowana na równoważenie interesów różnych grup interesariuszy i rozwiązywanie kwestii spornych. Z jednej strony zorientowana na realizację założeń organizacji i wyznaczonej przez organ nadzorujący polityki, z drugiej – na dążenie do satysfakcji obywateli, podnoszenie efektywności pracowników, dbałość o poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, ale też na kształtowanie zaufania organizacyjnego opartego na wiarygodności i sprawiedliwości.

Nowy trend w zarządzaniu organizacjami publicznymi kładzie nacisk na odejście od tradycyjnego weberowskiego modelu zarządzania. Obliguje organizacje do podążania za nowoczesnością z uwzględnieniem potrzeb interesariuszy i reagowaniem na zmiany w otoczeniu. Zobowiązuje do kreowania zmian podnoszących efektywność i jakość usług<sup>6</sup>. Promuje działania racjonalnie, zgodnie z zasadami logiki. Nowoczesna organizacja publiczna jest organizacją inteligentną, antycypuje przyszłość, nie likwiduje dobrych i skutecznych rozwiązań, usprawiedliwiając swoje działania wyłącznie kosztami finansowymi. W kalkulacji uwzględnia również koszty społeczne i straty, jakie może ponieść w przyszłości<sup>7</sup>.

## 2. Pojęcie i znaczenie zaufania organizacyjnego

Zaufanie stanowi niematerialną wartość organizacji, jest jednym z kluczowych czynników gwarantujących jej powodzenie i rozwój. W sposób wymierny buduje pozytywne relacje w środowisku wewnętrznym i w otoczeniu zewnętrznym organizacji, wpływa na szybkość i sprawność funkcjonowania oraz wizerunek wiarygodnego pracodawcy i part-

<sup>6</sup> J. Moczydłowska, *Kategoria zaufania w zarządzaniu kapitałem ludzkim w jednostkach administracji samorządowej*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 3, s. 92-100.

<sup>7</sup> M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 116-117.

nera współdziałania ze wszystkimi podmiotami działającymi na rynku. Zaufanie może być rozpatrywane w odniesieniu do jednej organizacji (intraorganizacyjne) i do relacji między organizacjami (interorganizacyjne). Do niedawna jeszcze pozostając w kręgu zainteresowań filozofii, psychologii, socjologii, poszerza ono sferę dyscyplin naukowych i odgrywa coraz donioślejszą rolę oraz jest mocno ugruntowane w naukach o zarządzaniu. Wyraźnie też zaznacza się w pracach ekonomistów. Wybrane ujęcia definicji zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1.** Ujęcia definicji zaufania

**Table 1.** Shots of the definition of trust

Ujęcie zaufania z perspektywy nauk	Autor definicji	Definicja zaufania
Filozofia	Hobbes 1750	Zaufanie to przekonanie, że wierzymy temu, od kogo oczekujemy dobra. Mamy tyle zaufania, ile jesteśmy w stanie zaryzykować.
	Herzberg 1998	Zaufanie to pozytywny stosunek do drugiej osoby.
Psychologia	Rotter 1967	Zaufanie to oczekiwanie jednostek lub grup, że słowa, obietnice słowne i pisemne innych jednostek lub grup będą dotrzymane.
	Luhmann 1979	Zaufanie jest przewidywaniem przyszłości, a okazywanie zaufania to jej antycypacja. Zaufanie jest okazywane z góry jako zaliczka na powodzenie.
	Good 1988	Zaufanie opiera się na oczekiwaniu, jak inne osoby będą się zachowywały w przyszłości; jest to funkcja przeszłych i teraźniejszych zachowań – zarówno jawnych, jak i niejawnych.
	Lewicki, Bunker 1996	Zaufanie jest stanem wyrażanym przez pozytywne oczekiwania co do motywów postępowania innych osób.
Socjologia	Barber 1983	Zaufanie to wiara, że osoba zaufana jest dobra i uczciwa w stosunku do dóbr materialnych i niematerialnych, mimo że ma możliwość zdrady i oszukiwania.
	Fukuyama 1997	Zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach.
	Weber, Deepak, Murnighan 2005	Zaufanie jest fundamentem społecznych interakcji, cennym, wartościowym zasobem umiejscowionym w stosunkach organizacyjnych i międzyludzkich.
	Sztompka 2007	Zaufanie to zakład podejmowany na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi.



Zarządzanie	Gambetta 1988	Zaufanie jest zasobem, który ma przyczyniać się do osiągnięcia rezultatów ekonomicznych, odgrywa ważną rolę w życiu ekonomicznym i umożliwia dokonywanie efektywnej wymiany rynkowej.
	Mayer, Davis, Schoorman 1995	Zaufanie jest gotowością do akceptowania zachowań drugiej strony bez konieczności przeprowadzania kontroli i monitoringu zachowań. Jesteśmy gotowi do podejmowania ryzyka.
	Koźmiński 2004	Zaufanie warunkuje przewagę konkurencyjną, zmniejsza koszty kontroli, niesie ze sobą tolerancję uwarunkowaną innowacyjnością i samodzielnością działania.
	Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2009	Zaufanie jest ukierunkowaną relacją między dwiema jednostkami, z których jedna zwana jest ufającym, a druga powiernikiem. Zaufanie pojawia się w sytuacji zależności pomiędzy ufającym a powiernikiem noszącej znamiona ryzyka.
	Bugdol 2010	Zaufanie jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia zamierzonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy.
	Sankowska 2011	Zaufanie to gotowość uwrażliwienia się na działania drugiej strony, oparta na ocenie jej wiarygodności w sytuacji współzależności oraz ryzyka.
	Paliszkiewicz 2013	Zaufanie to wiara, że druga strona nie będzie działała przeciwko nam, będzie wiarygodna, będzie się zachowywała w sposób przewidywalny i będzie działała w sposób dla nas korzystny.
Ekonomia	Coleman 1990	Zaufanie jest relacją wzajemnych kalkulacji między jednostką pokładającą zaufanie a jednostką obdarzoną tym zaufaniem.
	Hosmer 1995	Zaufanie jest oczekiwaniem pojedynczych osób, grup i całych firm wobec postępowania innych osób, grup firm; chcemy wierzyć, że to postępowanie i podejmowane decyzje będą oparte na zasadach etycznych.
	Lenton, Mosley 2011	Zaufanie to gotowość powierzenia zasobów obcej osobie (o której nie mamy wcześniejszej wiedzy).

**Źródło:** opracowanie własne na podst.: J. Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013, s. 13-23; M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, WUJ, Kraków 2010, s. 17.

Zaufanie nie jest bezzasadnym ryzykanctwem, ale gotowością do podejmowania ryzyka, wzmocnioną przewidywalnością pozytywnego wyniku<sup>8</sup>. Budowanie relacji jest jedną z form tworzenia zobowiązań, które są niezbędne do rozwoju zaufania. O zaufaniu można mówić wyłącznie wtedy, jeśli zachodzi interakcja pomiędzy stronami oparta na pozytywnych oczekiwaniach co do zachowań i intencji (życzliwość, wiarygodność, uczci-

<sup>8</sup> R.C. Mayer, J.H. Davis, D. Schoorman, *An integrative model of organizational trust*, "Academy of Management Review" 1995, nr 20, s. 709-734

wość), a zachowania te i intencje wpływają na rezultaty relacji między stronami w sytuacji zależności i wzajemności.

Zaufanie organizacyjne opiera się na wzajemnym spełnianiu zobowiązań zarówno organizacji wobec pracowników, jak pracowników wobec organizacji. Analizowane jest w układzie poziomym i pionowym. Relacje między osobami lub grupami osób są przedmiotem zainteresowania zaufania interpersonalnego, natomiast zaufanie instytucjonalne jest ujmowane w odniesieniu do jednostki organizacyjnej<sup>9</sup>. Zaufanie pionowe obejmuje postrzeganie przez pracowników osób sprawujących kontrolę w organizacji publicznej i jest rozpatrywane w dwóch kontekstach. Pierwszy odpowiada zaufaniu interpersonalnemu – dotyczy relacji pomiędzy przełożonym i podwładnymi, drugi odzwierciedla zaufanie instytucjonalne, czyli pracowników do organizacji. W tym przypadku pracownicy postrzegają przełożonego przez pryzmat działań instytucji.

W rozumieniu pojęcia zaufania należy zasygnalizować oparty na zasadzie wzajemności związek pomiędzy zaufaniem a sprawiedliwością organizacyjną<sup>10</sup>. Zaufanie interpersonalne jest związane ze sprawiedliwością interakcyjną, natomiast zaufanie organizacyjne ze sprawiedliwością proceduralną i dystrybucyjną<sup>11</sup>. W organizacjach publicznych dominującym czynnikiem, który wpływa na budowanie zaufania, jest sprawiedliwość proceduralna, która odnosi się do konsekwentnego, racjonalnego i obiektywnego podejmowania decyzji w oparciu o przestrzegane unormowania prawne<sup>12</sup>. Sprawiedliwość dystrybucyjna wiąże się ze słusznym rozdziałem dóbr, utrzymaniem równowagi pomiędzy indywidualną inwestycją pracownika a osiągniętymi wynikami<sup>13</sup>. Dotyczy przydziału zadań, odpowiedzialności, oceny wykonanej pracy, nagród, awansów, wynagrodzenia za pracę. Literatura wskazuje empirycznie uzasadnioną ścisłą zależność pomiędzy poziomami zaufania a wydajnością i skutecznością organizacyjną<sup>14</sup>.

Pojęcie zaufania w organizacjach publicznych może rodzić wiele dylematów związanych z ich specyfiką wyznaczoną przez szczególny charakter zadań publicznych. Może być dobre, gdy przyczynia się do efektywnego świadczenia usług wysokiej jakości, oraz złe. Złe zaufanie wyzwała zachowania nieetyczne, destruktywne i sprzyja patologiom organizacyjnym<sup>15</sup>. Dlatego też zaufanie nie może być bezwarunkowe, bezrefleksyjne czy

<sup>9</sup> Y.J. Cho, H.J. Park, *Exploring the relationship among trust, employee satisfaction, and organizational commitment*, "Public Management Review" 2011, nr 13, s. 551-573.

<sup>10</sup> J.B. DeConick, *The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees level of trust*, "Journal of Business Research" 2010, nr 63, s. 1349-1355.

<sup>11</sup> Y.J. Cho, H.J. Park, *Exploring the relationship among trust, employee satisfaction...*, s. 551-573.

<sup>12</sup> A. Hubbell, R. Chory-Assad, *Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust*, "Communication Studies" 2005, nr 56, s. 47-70.

<sup>13</sup> R. Cropanzano, R. Folger, *Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory*, "Journal of Applied Psychology" 1989, nr 74, s. 293-299.

<sup>14</sup> Zależność uzasadniają w swoich pracach m.in.: K.T. Dirks, D.L. Ferrin, *The role of trust in organizational settings*, "Organization Science" 2001, nr 4, s. 450-467; D.F. Schoorman, R.C. Mayer, J.H. Davis, *An integrative model of organizational trust: Past, present, and future*, "Academy of Management Review" 2007, nr 2, s. 344-354; P. Shockley-Zalabak, S.P. Morreale, M.Z. Hackman, *Building the high-trust organization. Strategies for supporting key dimensions of trust*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.

<sup>15</sup> M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej...*, s. 279.

związane z zażyłością. Prawidłowa ocena poziomu zaufania intraorganizacyjnego jest konieczna do ustalenia optymalnej równowagi pomiędzy obdarzeniem zaufaniem a kontrolą w miejscu pracy. Formalna kontrola może zwiększać zaufanie intraorganizacyjne, jeśli nie zaburza procesu realizacji zadań, a jej cel jest jasny. Konstrukttywne informacje zwrotne przełożonego zwiększają skuteczność wykonywania pracy i mają wpływ na poczucie kompetencji pracowników. Wiarygodne komunikaty oparte na bezstronności i życzliwości pośredniczą w strukturalizacji zaufania. Nadmierna kontrola i przejawiana nieufność zwykle wywołuje skutki odwrotne do zamierzonych, powoduje opór pracowników, uchylanie się od obowiązków i nieuczciwość<sup>16</sup>. Równie niekorzystne jest ignorowanie wszelkich działań kontrolnych. Brak nadzoru osłabia procesy samokontroli, wpędza w pułapkę zaufania, w konsekwencji może przyczynić się do budowania sieci nieformalnych, nieuczciwych powiązań między pracownikami, ukierunkowanych na realizację własnych interesów (np. zмова, zdrada).

Zaufanie intraorganizacyjne jest niezbędne dla formowania prawidłowych interakcji, koniecznych dla podejmowania konstruktywnej współpracy. Nieufność utrudnia, czy wręcz uniemożliwia relacje, budzi podejrzliwość, której rezultatem jest ugruntowanie przekonań o negatywnych intencjach innych osób, a nawet budzi opór i odpięta udokumentowane dowody zaufania<sup>17</sup>. W warunkach nieufności współpraca również jest podejmowana, ale jako skutek egzekwowania mechanizmów kontrolnych i braku alternatywy. Opiera się na zasadach przymusu i niechęci, zwiększa prawdopodobieństwo destrukcyjnych zachowań, np. zdrady<sup>18</sup>.

Wysoki stopień centralizacji, dominujący system kontroli w zarządzaniu i biurokracja w organizacjach publicznych nie sprzyjają zaufaniu, a zarządzanie zaufaniem napotyka bariery mentalne<sup>19</sup>. W nowoczesnych organizacjach publicznych docenia się kulturę zaufania i zarządza się zaufaniem, przy czym można przyjąć za W.M. Grudzewskim, że zarządzanie zaufaniem stanowi „zbiór działań służących do kreowania systemów i metod, które pozwalają uzależnionym podmiotom dokonywać ocen i podejmować decyzje w kwestii niezawodności działań obarczonych ryzykiem, a dotyczących innych jednostek (ocena wiarygodności innych jednostek), jak również umożliwiających tym podmiotom rozwój oraz stosowne reprezentowanie wiarygodności własnej i ich systemów (budowanie własnej wiarygodności)”<sup>20</sup>. Zaufanie intraorganizacyjne nie odnosi się tylko do słownych deklaracji, ale przede wszystkim do działań, jest ściśle związane z kompetencjami i procesem decyzyjnym, lojalnością oraz etycznym, sprawiedliwym, wiarygodnym dokonywaniem wyborów i oceną relacji pomiędzy przełożonym a pracownikami.

Zaufanie, obok wartości i norm, odgrywa bardzo ważną rolę w procesie tworzenia się nieformalnych sieci powiązań, wpływa na kształtowanie więzi społecznych, które w efek-

<sup>16</sup> K.S. Cook, R. Hardin, M. Levi, *Cooperation without Trust?* Russell Sage Foundation, New York 2005, s. 161.

<sup>17</sup> T. Govier, *Distrust as practical problem*, „Journal of Social Philosophy” 1992, nr 23, s. 52-63.

<sup>18</sup> D. Gambetta, *Trust: Making and breaking cooperative relationship*, Basil Blackwell, Oxford 1988, s. 220.

<sup>19</sup> M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej...*, s. 278.

<sup>20</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 67.



cie przyczyniają się do podejmowania aktywności. Stanowi istotny czynnik wpływający na strukturalizację kapitału społecznego<sup>21</sup>. Organizacje o wysokim poziomie zaufania swoje działania opierają na etycznych i sprawiedliwych praktykach, dotrzymują obietnic, są wiarogodne. Wyrażają szacunek do swoich pracowników i doceniają ich wkład w realizację zadań bez względu na miejsce w hierarchii organizacyjnej. Wspierają rozwój zawodowy i osobisty pracowników, a w procesach decyzyjnych uwzględniają ich wnioski. Respektują współpracę pomiędzy komórkami organizacyjnymi, a nie rywalizację. W trudnych sytuacjach szukają obiektywnych, uczciwych rozwiązań, popartych czytelnymi regulaminami i procedurami prawnymi. Pracownicy organizacji ufają swojemu przełożonemu i wierzą, że procesy decyzyjne i przyjęta strategia działań organizacji jest właściwa i korzystna dla wszystkich stron interakcji<sup>22</sup>.

### 3. Nadużycie zaufania intraorganizacyjnego

Niepewność co do motywów i przyszłych działań współpracowników stanowi zasadniczy dylemat zaufania. Zaufanie jest szczególnie istotne w sytuacjach, jeśli istnieje brak informacji o tym, co mogą zrobić inni w sytuacjach zależności, gdy cele jednostkowe nie mogą zostać osiągnięte bez porozumienia. Niepewność jest podstawowym problemem zaufania<sup>23</sup>. Naruszenie zaufania jest bardziej prawdopodobne, gdy zachodzi konflikt interesów stron. Konflikt interesów jest pojęciem dość szerokim, odnosi się również do prostych relacji codziennych w pracy zawodowej. Istnieje wiele przykładów działań, które kończą relacje oparte na zaufaniu.

W obecnych czasach ulegają transformacji relacje intraorganizacyjne i zmienia się tradycyjne pojęcie lojalności w zamian za stabilizację zatrudnienia, która stała się pojęciem abstrakcyjnym i ulotnym. Lojalność zostaje wypierana partykularnym interesem i czystą kalkulacją ekonomiczną. Rozdźwięk pomiędzy stosowanymi powszechnie praktykami personalnymi, czasowość kontraktów pracy, traktowanie pracowników jako źródła generowanych kosztów i minimalizacja stanu zatrudnienia, tworzenie wielozadaniowych stanowisk pracy przy miernych wynagrodzeniach, braku środków na szkolenia a teoretycznymi założeniami zarządzania kapitałem ludzkim budzi poczucie niesprawiedliwości i nie sprzyja budowaniu zaufania, ale zachowaniom dysfunkcyjnym i wypaleniu zawodowemu. Gdy brakuje zaufania w organizacji, tworzy się atmosfera podejrzeń i strachu. Zbyt wiele energii poświęca się monitorowaniu zachowań i tworzeniu kolejnych procedur. Z kolei znaczny nacisk na kontrolę i wysoki formalizm intraorganizacyjny podważają zaufanie. Sztywne regulaminy i procedury uwzględniają bezosobowy styl komunikacji, symplifikują więzi w miejscu pracy, podejmowanie wspólnych inicjatyw, rozwój kapitału

<sup>21</sup> Argumentami uzasadniającymi powyższe stwierdzenie są prace m.in. Colemana (1989, 1990), Putnama (1993, 1995), Fukuyamy (1995).

<sup>22</sup> A. Lyman, *The trustworthy leader: Leveraging the power of trust to transform your organization*, Jossey Bass, San Francisco 2012.

<sup>23</sup> M. Bacharach, D. Gambetta, *Trust in signs*, [w:] K.S. Cook (red.), *Trust in society*, Russell Sage Foundation, New York 2001, s. 148-184.

społecznego, mogą obniżać efektywność i zadowolenie z wykonywanej pracy<sup>24</sup>. Tymczasem czynniki te odgrywają znaczącą rolę w świadczeniu usług publicznych.

W organizacjach o niskim stopniu zaufania introrganizacyjny proces komunikacji i przepływu informacji jest zaburzony, z tendencją do zniekształceń zdarzeń, ukrywania informacji i wykorzystywania do celów osobistych pracowników, by podnieść swój prestiż w organizacji. Pracownicy manipulują faktami, zatajają prawdę i przedstawiają zdarzenia zawsze na swoją korzyść. Szczególnym zagrożeniem dla zaufania wewnątrzorganizacyjnego jest hipokryzja i stosowanie technik wywierania wpływu na pracowników przez osoby posiadające status autorytetu. Ukryte motywy związane z manipulowaniem własnym wizerunkiem wiążą się z utrzymaniem za wszelką cenę uprzywilejowanej pozycji w organizacji i zaspokojeniem ambicji. Podobnie niebezpieczne jest wykorzystywanie stanowiska lub funkcji, zwłaszcza w obszarze kontrolnym do zaspokojenia własnych, ukrytych celów nadzorującego. Stronniczość, skłonność do intryg i zastraszanie pracowników skutecznie niweczy zaufanie i przyczynia się do wyzwolenia kryzysu w organizacji. Powoduje strach przed podejmowaniem decyzji i niepewność związaną z pracą. Proces decyzyjny przeciąga się w czasie i schodzi na drugi plan, ustępując miejsca asekuracji. Asekuracja przed ewentualnym ryzykiem skutkuje wydłużonym i skomplikowanym procesem, drobiazgową analizą faktów i procedur. W efekcie podejmowane decyzje okazują się nieprawidłowe lub zbyt zachowawcze i konformistyczne.

Niespełnione obietnice skutkują rozczarowaniem i utratą zainteresowania pracą na rzecz przetrwania. Pojawia się cynizm organizacyjny i hipokryzja, które sprzyjają zachowaniom nieetycznym i kontrproduktywnym. Cyniczna organizacja manipuluje zaangażowaniem i motywacją pracowników, stosuje politykę „zamkniętych drzwi”, preferuje zarządzanie poprzez generowanie niepewności. Ogranicza ekspresję i innowacyjność, zabija pasje zawodowe pracowników i pozbawia nadziei<sup>25</sup>. Nieufność czy brak zaufania jednej strony rodzi adekwatnie te same reakcje strony drugiej, a jakość stosunków międzyludzkich w organizacji staje się fikcją<sup>26</sup>. Od pracowników wymaga się podnoszenia poziomu wiedzy, kreatywności we wprowadzaniu nowych rozwiązań poprawiających jakość i wydajność pracy. Dobra intelektualne stają się własnością organizacji. Pracownicy oczekują sprawiedliwego i wiarygodnego docenienia ich wkładu w budowanie zasobów organizacji. Rozczarowanie związane z oczekiwaniem pozytywnych wzmocnień za wdrożenie dobrych rozwiązań, powszechnie wykorzystywanych przez kierownictwo wiąże się z zawodem, niespełnionymi obietnicami, zawiedzionym zaufaniem pracowników, a w konsekwencji z biernością. Wypełnianie obowiązków sprowadza się do niezbędnego minimum w celu uniknięcia kary.

Dysfunkcjonalność zaufania w organizacji przejawia się wysokim stopniem konformizmu pracowników. Bezkrytyczne podporządkowanie się narzucanym poglądom, normom, wartościom i drobiazgowo przestrzeganie obowiązujących reguł prowadzi do bezwolności,

<sup>24</sup> A.M. Berg, *Creating trust? A critical perspective on trust-enhancing efforts in public services*, „Public Performance and Management Review” 2005, nr 28, s. 465-486.

<sup>25</sup> M. Łaciak, *Cynizm organizacyjny*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 2, s. 29-38.

<sup>26</sup> M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej...*, s. 279.

utruty podmiotowości i całkowitego zahamowania generowania nowych pomysłów. Bezrefleksyjna aprobata wszelkich norm i wartości jest wygodna dla pracowników o niskim potencjale zawodowym, zwalnia z odpowiedzialności przed formułowaniem własnych poglądów, rozwiązań, prezentowaniem własnych wzorów zachowań, podejmowaniem decyzji.

Jaskrawym zagrożeniem dla zaufania w miejscu pracy jest zdrada. Zdrada zwykle jest efektem strachu i egoistycznych interesów. Może mieć charakter intencjonalny, świadomy i celowy, ale też przypadkowy, sytuacyjny lub nieumyślny. Polega na przekazaniu sekretu, wiedzy zastrzeżonej konkurencji i wykorzystaniu tej wiedzy przeciw osobie zdradzanej. Jest kradzieżą wiedzy. Zdrada w zarządzaniu ma ogromny wpływ na relacje, stosunki wzajemnych powiązań w układzie poziomym i pionowym oraz na funkcjonowanie całej organizacji. Zdradzić można wyłącznie kogoś, kto nas obdarzył zaufaniem. Może to być zarówno organizacja, grupa pracownicza, jak pracownik, zdradzić może pracownik przełożonego. Zdrada jest przejściem na stronę nieprzyjaciela, niedochowaniem wiary, niespełnieniem obietnic. W środowisku pracy wiąże się z niedotrzymaniem kontraktu psychicznego, który można rozumieć jako wzajemne i domniemane oczekiwania, rodzaj umowy społecznej regulującej wzajemne obowiązki, uprawnienia, role, normy, zasady postępowania. Zdrada wiąże się z fałszywą lojalnością i skazuje zdradzanego na porażkę<sup>27</sup>. Prowadzi do głębokiej zmiany relacji w miejscu pracy. Podstawą istnienia zaufania w organizacji jest wystąpienie powszechnego wśród pracowników i kierownictwa przekonania, że ważne dla nich informacje nie zostaną wykorzystane przeciwko nim.

Nie bez wpływu na poziom nadużycia zaufania intraorganizacyjnego ma kłamstwo i plotkowanie w środowisku pracy. Kłamstwem jest podawanie nieprawdziwych informacji o zdarzeniach, faktach, które prawdą nie są, świadome wprowadzanie w błąd dla osiągnięcia określonego celu. Celem może być chęć uniknięcia niekorzystnych konsekwencji działań pracownika, strach, chęć łatwego wyjścia z trudnej sytuacji, zdobycie władzy nad innymi, zadbanie o pozytywny wizerunek i wywarcie dobrego wrażenia, zemsta. Świadome fałszowanie rzeczywistości, intrygi, traktowanie pracowników instrumentalnie i postrzeganie ich jak zasób potrzebny wyłącznie do zrealizowania osobistych interesów ma negatywny wymiar, zwłaszcza gdy stosowane jest przez osoby obdarzone wysokim stopniem zaufania z racji pełnionej funkcji w organizacji publicznej<sup>28</sup>. Kłamstwo może doprowadzić do utraty reputacji i wiarygodności zarówno organizacji, jak i osób zarządzających oraz pracowników.

Plotka odgrywa olbrzymią rolę zarówno w systemie społecznym, jak ekonomicznym, a tym samym wpływa na poziom zaufania intraorganizacyjnego. Stanowi zwykle krótką wiadomość o charakterze szkalującym lub prowokacyjnym i jest przekazywana w sposób kontrolowany jako informacja. Stanowi atrakcyjny towar, przekazuje informacje i domysły, wprowadza w błąd, dezorientuje i formułuje niekorzystną opinię. Jest formą ukierunkowanej, celowej agresji, by zniszczyć przeciwnika. Tworzeniu plotki służy wrogość, zawiść, jest ona potężnym instrumentem zemsty<sup>29</sup>. Plotka może zniszczyć opinię

<sup>27</sup> M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 134-135.

<sup>28</sup> S. Kozak, *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Difin, Warszawa 2009, s. 258-259.

<sup>29</sup> Ibidem, s. 263-270.

o pracowniku, jego karierę zawodową, wywierać negatywny wpływ na życie prywatne. Dla niektórych osób plotka jest instrumentem do osiągnięcia sukcesów i wspinania się po szczeblach kariery. Podobnie jest z protekcją i faworyzowaniem określonej grupy czy indywidualnych pracowników. Protekcja jest ściśle związana z władzą, prowadzoną polityką personalną i szczególnie zaznacza się w organizacjach publicznych<sup>30</sup>. Stanowi znaczne zagrożenie dla zaufania intraorganizacyjnego z uwagi na interesowność i istotę odwzajemnienia się. Zjawisko o zabarwieniu negatywnym i nieetycznym służy powstawaniu zamkniętych grup wzajemnej adoracji, wspierających i popierających się, obdarzających zaufaniem i dbających wyłącznie o interesy własnych członków. Sprzyja korupcji, czyli pokonywaniu biurokratycznych trudności i omijaniu stworzonych przez polityków i urzędników przepisów. Nie służy ich zmianie, ale wbrew pozorom – podtrzymaniu. Łapówka, tzw. „dowód wdzięczności” za uniknięcie biurokratycznych procedur, zwykle skutkuje niską jakością świadczonych usług lub oferowanych towarów<sup>31</sup>.

Nadużyciu zaufania sprzyjają cztery kluczowe zjawiska, które mają wpływ na konstytuowanie postaw nieufności w organizacji i zalicza się do nich błędy w strategii organizacji, zmiany organizacyjne oraz nieetyczne postępowanie i znaczne upolitycznienie środowiska<sup>32</sup>.

#### 4. Odbudowa zaufania w organizacji

Odbudowa zaufania jest trudna i nie zawsze możliwa, zależy od wagi i konsekwencji jego nadużycia. Każdy zawód zaufania wiąże się z przykrymi emocjami, doznaniem krzywdy, niespełnieniem obietnic, stratą, niweczy plany. Im poważniejsze wywołuje konsekwencje i im bardziej destrukcyjnie wpływa na poziom relacji, tym jego odbudowa jest trudniejsza lub staje się całkowicie niemożliwa. Jeśli natomiast będzie możliwa, to nigdy nie osiągnie poziomu wyjściowego, gdyż będzie mu towarzyszyć obawa, że osoba, która przyczyniła się do niekorzystnego zdarzenia uczyni to ponownie<sup>33</sup>. Zawiedzione zaufanie jest trudniej odbudować, jeżeli było spowodowane świadomie, celowo i wynikało z egoistycznych intencji i braku etyczności. Brak wiedzy czy kompetencji zawodowych jest łatwiej wybaczyć. Niemniej jednak im dłużej w relacjach intraorganizacyjnych panują nieprzychylnie emocje, trudniej podjąć proces odbudowy zaufania. Istnieje poważne zagrożenie kryzysem w organizacji, wymknięciem sytuacji spod kontroli i niebezpieczeństwo tworzenia niekorzystnego wizerunku i utraty reputacji całej organizacji. Przebaczenie może stanowić sposób na powrót do równowagi intraorganizacyjnej. Wprawdzie nie jest jednoznaczne z podjęciem współpracy na dotychczasowych zasadach, ale jeżeli jest

<sup>30</sup> R. Rosicki, *Rzecz o nepotyzmie i kumoterstwie*, „Przegląd Politologiczny” 2012, nr 2, s. 131-146.

<sup>31</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *Prakseologia a etyka: od filozofii praktycznej Tadeusza Kotarbińskiego do dylematów etyki życia gospodarczego*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 96.

<sup>32</sup> P. Shockley-Zalabak S.P. Morreale, M.Z. Hackman M.Z., *Building the high-trust organization. Strategies for supporting key dimensions of trust*, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 203.

<sup>33</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, s. 96.

autentyczne, pozwala wyzwolić się od negatywnych emocji i sprzyja tworzeniu atmosfery służącej powrotowi do normalności w relacjach interpersonalnych w organizacji.

Proces odbudowy zaufania intraorganizacyjnego jest trudny i skomplikowany. Powinien być świadomym działaniem, ale przebiegać w naturalny sposób, stopniowo. Istotą jest ustalenie faktycznej przyczyny nadużycia zaufania<sup>34</sup>. Warunkiem odbudowy zaufania jest autentyczna chęć przebaczenia, podjęcia współpracy i dobra wola stron interakcji. Działania pozorne, doraźne nie przyniosą rezultatów poza krótkotrwałym złagodzeniem napięć<sup>35</sup>. Według D. Reina i M. Reina inicjowaniu pożądanej zmiany sprzyja przejście przez siedem następujących faz<sup>36</sup>:

- ustalenie rzeczywistego stanu wydarzeń i ich wpływu na poziom zaufania intraorganizacyjnego, ocena faktycznie poniesionych strat,
- upust negatywnych emocji, wyrażenie i uwolnienie przykrych uczuć,
- pozyskanie wsparcia i pomocy, określenie realnych oczekiwań, zidentyfikowanie źródła wsparcia, przejście od etapu obwiniania i prezentowania postawy ofiary do aktywnego rozwiązywania problemów i odpowiedzialności za siebie i swoją pracę,
- wykorzystanie doświadczenia, rozpatrywanie zdarzenia pod względem poszerzenia wiedzy o sobie i innych,
- wyciągnięcie wniosków i powzięcie odpowiedzialności, realna analiza procesu przebiegu zdarzeń, obiektywna ocena podjętych w czasie zdarzenia działań z wykorzystaniem posiadanej aktualnie wiedzy,
- uświadomienie wpływu zdarzenia na relacje intraorganizacyjne, określenie możliwości przebaczenia sobie i innym, zróżnicowanie przebaczenia od usprawiedliwienia negatywnych zachowań,
- podejmowanie działań i wyciągnięcie konstruktywnych wniosków, by zapobiec podobnym sytuacjom w przyszłości.

Decydujący wpływ na proces odbudowy zaufania ma osoba zarządzająca organizacją. Zwykle pracownicy są skłonni przypisywać jej kluczową odpowiedzialność za wszelkie niekorzystne organizacyjnie zdarzenia. Dlatego też to do kierownictwa organizacji należy inicjatywa konstruktywnego procesu naprawy zaufania intraorganizacyjnego.

## Zakończenie

Zaufanie jest niezbędną wartością w odniesieniu do percepcji działań organizacji publicznych, ale też elementem warunkującym ich funkcjonowanie i budowanie prawidłowych relacji intraorganizacyjnych. Powszechne analizy stanu zaufania powinny być rozpatrywane nie tylko w odniesieniu obywateli do instytucji i do osób zarządzających organizacją publiczną, ale uwzględniać jej wnętrze i wzajemne interakcje osób w niej

<sup>34</sup> R.C. Mayer, J.H. Davis, D. Schoorman, *An integrative model...*, s. 709-734.

<sup>35</sup> P.H. Kim, K.T. Dirks, C.D. Cooper, *The rep air of trust: a dynamic bilateral perspective and multilevel conceptualization*, "Academy of Management Review" 2009, nr 34, s. 401-422.

<sup>36</sup> D. Reina, M. Reina, *Rebuilding trust in the workplace. Seven steps to renew confidence, commitment, and energy*, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco 2010.



zatrudnionych. Zaufanie zawsze jest rozpatrywane w pozytywnych kategoriach, sprzyja zarządzaniu i wprowadzaniu przemian. Proces budowania zaufania intraorganizacyjnego jest skomplikowany i trudny, trwa ustawicznie i nie ma końca, jednak wystarczy jedno zdarzenie by je zniszczyć, a jego odbudowa nie zawsze jest możliwa. Nadużycie zaufania intraorganizacyjnego wyzwala zachowania dysfunkcyjne, stanowi istotne zagrożenie dla funkcjonowania organizacji i procesów zarządczych. Zaufanie ma wymiar efektywnościowy i ekonomiczny, stanowi podstawę konstruktywnej współpracy, jest niezbędne w przywództwie, wprowadzaniu innowacji i zmian, w podążaniu w kierunku rozwoju, w realizacji celów i zadań. Na bazie zaufania kształtuje się wiarygodność i reputacja organizacji publicznej. Zaufanie stanowi niematerialne aktywa, nie da się go nakazać czy uregulować procedurami. Zarządzanie zaufaniem w dzisiejszych organizacjach publicznych nabiera nowego wymiaru, powinno stanowić świadomy i ustawiczny proces, uwzględniać wieloaspektowy i interdyscyplinarny charakter, tym bardziej że jest ściśle związane z takimi wartościami jak etyka, sprawiedliwość, wiarygodność, lojalność.

## Bibliografia

- Bacharach, M., Gambetta D., *Trust in signs*, [w:] K.S. Cook (red.), *Trust in society*, Russell Sage Foundation, New York 2001.
- Berg A.M., *Creating trust? A critical perspective on trust-enhancing efforts in public services*, "Public Performance and Management Review" 2005, nr 28.
- Bouckaert G., *Trust and public administration*, "Administration" 2012, nr 60.
- Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, WUJ, Kraków 2010.
- Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011.
- Cho Y.J., Park H.J., *Exploring the relationship among trust, employee satisfaction, and organizational commitment*, "Public Management Review" 2011, nr 13.
- Coleman J.S., *Social capital in the creation of human capital*, "American Journal of Sociology" 1988, nr 94.
- Coleman J., *Foundations of Social Theory*, Belknap Press, Cambridge 1990.
- Cook K.S., Hardin R., Levi M., *Cooperation without Trust?*, Russell Sage Foundation, New York 2005.
- Cropanzano R., Folger R., *Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory*, "Journal of Applied Psychology" 1989, nr 74.
- DeConick J.B., *The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees level of trust*, "Journal of Business Research" 2010, nr 63.
- Dirks K.T., Ferrin D.L., *The role of trust in organizational settings*, "Organization Science" 2001, nr 12.
- Ferrin D.L., Kim P.H., Cooper C.D., Dirks K.T., *Silence speaks volumes: The effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity- and competence-based trust violations*, "Journal of Applied Psychology" 2007, nr 92.
- Fukuyama F., *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, The Free Press, New York 1995.
- Gambetta D., *Trust: Making and breaking cooperative relationship*, Basil Blackwell, Oxford 1988.
- Govier T., *Distrust as practical problem*, "Journal of Social Philosophy" 1992, nr 23.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009.

- Hubbell A., Chory-Assad R., *Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust*, "Communication Studies" 2005, nr 56.
- Kim P.H., Dirks K.T., Cooper C.D., *The rep air of trust: a dynamic bilateral perspective and multi-level conceptualization*, "Academy of Management Review" 2009, nr 34.
- Kożuch B., 2011, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Kozak S., *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Difin, Warszawa 2009.
- Lewicka-Strzałecka A., *Prakseologia a etyka: od filozofii praktycznej Tadeusza Kotarbińskiego do dylematów etyki życia gospodarczego*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Lyman A., *The trustworthy leader: Leveraging the power of trust to transform your organization*, Jossey Bass, San Francisco 2012.
- Łaciak M., *Cynizm organizacyjny*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 2.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman D., *An integrative model of organizational trust*, "Academy of Management Review" 1995, nr 20.
- Moczydłowska J., *Kategoria zaufania w zarządzaniu kapitałem ludzkim w jednostkach administracji samorządowej*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 3.
- Paliszkiewicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN SA, Warszawa 2013.
- Putnam R.D., *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton 1993.
- Putnam R.D., *Bowling alone: The collapse and revival of American Community*, Simon and Schuster, New York 1995.
- Reina D., Reina M., *Rebuilding trust in the workplace. Seven steps to renew confidence, commitment, and energy*, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco 2010.
- Rosicki R., *Rzecz o nepotyzmie i kumoterstwie*, „Przegląd Politologiczny” 2012, nr 2.
- Schoorman D.F., Mayer R.C., Davis J.H., *An integrative model of organizational trust: Past, present, and future*, "Academy of Management Review" 2007, nr 32.
- Shockley-Zalabak P., Morreale S.P., Hackman M.Z., *Building the high-trust organization. Strategies for supporting key dimensions of trust*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- Wright B.E., *The role of work context in motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories*, "Journal of Public Administration Research and Theory" 2004, nr 14.

**Nota o Autorze:**

Mgr Edyta Kapuścik – doktorantka w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Zainteresowania naukowe koncentruje w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, a w szczególności wokół problematyki zarządzania zaufaniem i sprawiedliwością w organizacjach niedochodowych. Zawodowo zarządza publiczną jednostką pomocy społecznej dla seniorów.

**Author's resume:**

Edyta Kapuścik – PhD student in the School of Business in Dąbrowa Górnicza. Focuses research interests in the area of human capital management, particularly, around issues of trust management and justice non-profit organizations. Professionally manages a public unity of social assistance for seniors.

**Kontakt/Contact:**

Edyta Kapuścik

e-mail: edytak754@wp.pl