

ZJAWISKA PATOLOGICZNE OBNIŻAJĄCE STOPIEŃ ZAUFANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE¹

Zaufanie jest rzeczą kruchą. Trzeba je długo budować, łatwo zniszczyć i trudno odzyskać. A skoro zaufanie budzi zaufanie, a nieufność budzi nieufność, to utrzymanie zaufania wymaga starannej troski ze strony kierownictwa
[14, s. 5–16].

Wprowadzenie

Fenomen znaczeniowy pojęcia „zaufanie” sprawia, że może być ono rozpatrywane zarówno w kontekście stanu umysłu, wiary w słowa, działania i decyzji innych, czy przekonania odnośnie określonego postępowania, jak i w kontekście szczególnej wartości organizacyjnej czy ważnego elementu życia, który w obliczu niesprzyjającego otoczenia społecznego staje się niezbędny. Zjawisko zaufania można odnosić do relacji w ramach jednej organizacji (zaufanie intraorganizacyjne), jak również do relacji między organizacjami (zaufanie interorganizacyjne) [12, s. 205–224]. Zaufanie organizacyjne może dotyczyć zaufania interpersonalnego, w tym: między pracownikami (zaufanie horyzontalne) [6, s. 1004–1012] i między pracownikami a ich bezpośrednim przełożonym (zaufanie wertykalne) [5, s. 611–628] oraz zaufania instytucjonalnego ujmowanego w odniesieniu do jednostki organizacyjnej [4, s. 551–573].

* Dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹ Opracowanie powstało w ramach realizacji: projektu badawczego nr UMO-2015/17/B/HS4/00982 pt. *Strategia relacyjna sensu largo przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, oraz badań statutowych nr KZiF/34/2016 pt. *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem*.

Wysoki stopień zaufania pozytywnie wpływa na wyniki działalności przedsiębiorstwa przez redukcję kosztów transakcyjnych, zwiększanie konkurencyjności czy budowanie zaufania klienta do organizacji. Zaufanie buduje odpowiedni klimat organizacyjny sprzyjający wymianie wiedzy między pracownikami, co z kolei podnosi efektywność pracy. Zaufanie stymuluje też procesy uczenia w organizacji przez generowanie więzi społecznych stanowiących nieformalne kanały komunikacji, rozszerzanie zakresu postrzeganej odpowiedzialności czy powiększanie obszaru potencjalnych okazji do uczenia się.

Doniosłe znaczenie zaufania w funkcjonowaniu jednostek, organizacji i całych społeczeństw sprawia, że stałe monitorowanie stopnia zaufania oraz wszelkich słabych sygnałów mogących je obniżyć staje się koniecznością.

Celem poniższego artykułu jest identyfikacja skali i częstotliwości występowania zjawisk patologicznych, obniżających stopień zaufania interpersonalnego w przedsiębiorstwie w przekroju poszczególnych grup interesariuszy wewnętrznych.

Podstawę do prezentacji zjawisk patologicznych stanowiły wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 2016 roku na 152 słuchaczach studiów podyplomowych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Wprowadzenie do części empirycznej stanowi krótkie omówienie istoty pojęcia i znaczenia zaufania.

1. Pojęcie i znaczenie zaufania

Pojęcie zaufania stanowi istotne zagadnienie dla wielu dziedzin naukowych, w tym: filozofii, psychologii, socjologii, ekonomii, nauk o zarządzaniu oraz nauk politycznych, stąd jest różnie rozumiane i interpretowane w literaturze. Na istotę zaufania w kontekście wartości organizacyjnej zwraca uwagę między innymi M. Bugdol [3, s. 56]. Autor uważa, że zaufanie należy pojmować jako główną wartość organizacyjną, której osiągnięcie wymaga silnych podstaw etycznych, a w praktyce zarządzania – wyznaczenia wartości operacyjnych. Wartości te wpływają na wyniki ekonomiczne i powinny być przedmiotem trwałych pragnień i działań. Jest przekonany, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia zamierzonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy [3, s. 16].

Z kolei P. Sztompka [19, s. 303] jest zdania, że zaufanie należy traktować jako ważny element jakości życia, które to staje się niezbędną strategią postępowania w zetknięciu z nieprzejrzystością otoczenia społecznego. Według niego bez zaufania bylibyśmy sparaliżowani i niezdolni do działania [19, s. 48]. Samo pojęcie zaufania definiuje jako zakład podejmowany na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi [19, s. 69–70]. W tym rozumieniu na zaufanie składają się dwa elementy: przekonania i ich wyrażenie w praktyce.

Na istotne znaczenie zaufania w kontekście budowania konkurencyjności podmiotu zwraca uwagę A. Koźmiński [11, s. 144]. Według niego zaufanie to podstawowe uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej zmniejszające koszty kontroli, pociągające za sobą tolerancję, która jest warunkiem innowacyjności i samodzielnego działania.

Część badaczy, jak np. I. Bohnet i R. Zeckhauser [2, s. 467–484], są zdania, iż zaufanie samo w sobie jest kwestią wyboru, a nie tylko działaniem na podstawie zaufania. W opinii F. Fukuyama [8, s. 44] zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznawanych normach, natomiast społeczeństwo o wysokim poziomie zaufania potrafi urządzić swoje środowisko pracy w bardziej elastyczny i wygodny sposób, przenosząc część odpowiedzialności na niższe poziomy organizacji. Natomiast w społeczeństwach o niskim poziomie zaufania pracownicy muszą być zamknięci w ramach biurokratycznych przepisów.

Dla R. Hardina [9, s. 25] zaufanie, podobnie jak wiedza, jest kategorią kognitywną, ponieważ pobudza ją oczekiwana motywacja ze strony innych. Według niego koncepcje zaufania należy rozpatrywać w kategoriach kognitywnych, ponieważ wszystkie opierają się na ocenie wiarygodności osoby potencjalnie zaufanej. Twierdzi on, że o naszym zaufaniu do kogoś decyduje wiedza o moralnym zaangażowaniu osób generujących związek oparty na zaufaniu albo też wiedza o ich psychologicznych, charakterologicznych skłonnościach.

R. Lewicki i G. Wiethoff [13, s. 87] przyjmują, że zaufanie, to wiara w słowa, działania i decyzje innej jednostki oraz gotowość do działania na ich podstawie. W tym ujęciu istotną kategorią zaufania jest wiara przesądzająca o dalszych działaniach ludzi. Zaufanie oparte na wierze w to, że zarówno ludzie, jak i organizacje podzielają te same wartości E. Uslaner [20, s. 181–219] określa mianem zaufania normatywnego. Fundamentem zaufania normatywnego jest system moralny, w którym współpracownicy są postrzegani jako należący do tej samej wspólnoty. W opozycji do zaufania normatywnego E. Uslaner stawia tzw. zaufanie strategiczne. Funkcjonowanie tego typu zaufania wymaga wzajemnego uczenia się członków organizacji, a dalej – negocjacji w sferze określenia priorytetów działań oraz sposobów ich realizacji.

Jeszcze inaczej definiuje zaufanie L. T. Hosmer [14, s. 6], który uważa, że zaufanie jest poleganiem osoby, grupy lub organizacji na dobrowolnie przyjętym zobowiązaniu innej osoby, grupy czy organizacji do poznania oraz ochrony praw i interesów wszystkich stron zaangażowanych we wspólny wysiłek.

Z kolei M. Pirson [15, s. 60], mówiąc o zaufaniu, ma na myśli zaufanie organizacyjne, definiowane jako postrzegana wiarygodność organizacji szacowana przez wymiary przejrzystości, uczciwości, kompetencji, życzliwości oraz niezawodności, a także oparta na osobistym doświadczeniu oraz identyfikacji.

Interesujący przegląd definicji pojęcia „zaufanie” można też odnaleźć u A. Sankowskiej [17, s. 35–37]. Przytoczone przez nią definicje zaufania zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane definicje zaufania

Autor	Definicja
Baier	„(...) poleganie na kompetencjach innych oraz gotowość do opiekowania się, a nie wyrządzenia krzywdy”.
Bugdol	„Jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy”.
Cummings, Bromilel	„Zaufanie, (...) jako indywidualne lub wspólne przekonanie w grupie jednostek, że inna jednostka lub grupa (a) podejmuje w dobrej wierze działania zgodne z ukrytymi i jawnymi zobowiązaniami, (b) jest szczerą w negocjacjach poprzedzających te zobowiązania, (c) nie wykorzysta przewagi nad drugą stroną, kiedy pojawi się okazja”.
Currall, Judge	„(...) poleganie jednostki na innej osobie w sytuacji ryzyka”.
Dyer, Chu	„(...) przeświadczenie jednej strony, że druga strona w relacji wymiany nie wykorzysta jej wrażliwości na atak”.
Kohn	„Zaufanie polega na gotowości do akceptacji uwrażliwienia się na ryzyko poniesienia szkody lub straty w sytuacji, w której strona, której powierzono, nie działa tak jak zawierzono, że będzie”.
Morgan, Hunt	„Zaufanie występuje wtedy, gdy jedna strona jest przekonana o rzetelności i uczciwości partnera wymiany”.
Sako	„Zaufanie to stan umysłu, oczekiwania utrzymywane przez partnera transakcji o innym partnerze odnośnie tego, że zachowa się lub zareaguje w przewidywalny i wzajemnie akceptowalny sposób”.
Zucker	„(...) zbiór oczekiwań wspólnych dla uczestniczących w wymianie”.

Źródło: opracowanie na podstawie [17, s. 35–37].

W literaturze można wskazać trzy dominujące perspektywy analizy zaufania. Pierwsza z nich dotyczy związku między zaufaniem a poziomem gospodarczym społeczeństwa. W tym nurcie istotne są prace F. Fukuyamy [8], P. Whiteley’a [21, s. 433–466] czy M. Hollisa [10]. Druga perspektywa odnosi się do relacji między organizacjami gospodarczymi a ich interesariuszami. W tym nurcie badań zwraca się uwagę na obniżanie kosztów transakcyjnych we wzajemnych relacjach, ułatwienia w procesie negocjacji oraz tworzenie sieci kooperacji [1, s. 62–72]. W trzeciej perspektywie uwaga zostaje skoncentrowana na relacjach wewnątrz organizacyjnych. Wiele z nich koncentruje się na kwestiach przywództwa, podkreślając wagę zaufania w tworzeniu relacji przełożony–podwładny [18].

Jak wspomniano we wprowadzeniu, zjawisko zaufania może być rozpatrywane zarówno w odniesieniu do relacji w ramach jednej organizacji (zaufanie intra-organizacyjne), jak i relacji między organizacjami (zaufanie interorganizacyjne) [12, s. 205–224]. Większość badań dotyczących zaufania organizacyjnego koncentruje się na dwóch płaszczyznach: na zaufaniu interpersonalnym między pracownikami (zaufanie horyzontalne) [6, s. 1004–1012] i zaufaniu pomiędzy pracownikami a ich bezpośrednim przełożonym (zaufanie wertykalne) [5, s. 611–628] oraz na zaufaniu instytucjonalnym ujmowanym w odniesieniu do jednostki organizacyjnej [4, s. 551–573]. Zaufanie instytucjonalne to zaufanie pracowników dotyczące sposobu organizacji

i zarządzania przedsiębiorstwem (procedury, technologie, system zarządzania, cele i wizja), kompetencje, polityka oraz sprawiedliwość [7, s. 160–181, 210].

W prezentowanych poniżej wynikach badań skupiono się na zaufaniu w odniesieniu do relacji w ramach jednej organizacji (zaufanie intraorganizacyjne), a dokładniej na zjawiskach patologicznych, które obniżają stopień zaufania interpersonalnego, zarówno pomiędzy pracownikami (zaufanie horyzontalne), jak i między pracownikami a ich bezpośrednim przełożonym (zaufanie wertykalne). Nie rozstrzygano natomiast, czy obniżenie stopnia zaufania dotyczy zaufania normatywnego, czy strategicznego. Uznano bowiem, że większość respondentów, myśląc o zaufaniu, łączy sferę moralną z interesami i doświadczeniem.

2. Założenia metodyczne badań

Identyfikacja zjawisk negatywnych (patologicznych), mających wpływ na budowanie zaufania wśród pracowników, była jednym z zadań badawczych w ramach szerszych badań pt. *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem* realizowanych przez zespół Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie [22]. W ramach badań zjawisk patologicznych obniżających stopień zaufania interpersonalnego chciano m.in. odpowiedzieć na dwa pytania: jaka jest skala i częstotliwość występowania powyższych zjawisk patologicznych? Czy rodzaj i częstotliwość występowania poszczególnych zjawisk patologicznych są jednakowe dla wszystkich grup interesariuszy wewnętrznych?

Motywy, dla którego podjęto się diagnozy zjawisk patologicznych, był fakt dużych rozbieżności co do oceny stopnia zaufania wobec zarządu, w stosunku do pozostałych grup interesariuszy (por. tabela 1). Na pytanie, w jakim stopniu obdarza Pan/Pani zaufaniem poszczególne grupy pracownicze, wyraźnie wyższym stopniem zaufania i jednocześnie bardzo zbliżonym do siebie obdarzane były następujące grupy pracownicze: podwładni, współpracownicy oraz bezpośredni przełożeni. Zdecydowanie niższym stopniem zaufania obdarzany był natomiast zarząd firmy. Odsetek wskazań na małe i bardzo małe zaufanie w przypadku zarządu był najwyższy. Co ciekawe, im wyższy szczebel zarządzania, tym odsetek wskazań na małe lub bardzo małe zaufanie do tej grupy interesariuszy był wyższy (por. tabela 2).

Badanie przeprowadzono w podziale na cztery grupy interesariuszy wewnętrznych: podwładni; współpracownicy; bezpośredni przełożeni; oraz zarząd firmy. Respondenci mieli określić częstotliwość występowania poszczególnych zjawisk patologicznych. Identyfikacji poddano osiem negatywnych zachowań (tzw. patologii organizacyjnych): zatajanie informacji; przekazywanie nieprawdziwych informacji; „omijanie procedur”; niewywiązywanie się ze składanych obietnic; występowanie mniejszej wydajności pracy; krytyka innych; chwalenie się sukcesami innych, przedstawiając

je jako własne oraz chwalenie się umiejętnościami, których nie posiada się w celu realizacji własnej kariery.

Tabela 2. Stopień zaufania do poszczególnych grup pracowniczych (%)

Grupy	Stopień zaufania						Suma (w %)
	bardzo duże	duże	średnie	małe	bardzo małe	brak danych	
Podwładni	12,5	41,4	36,8	3,3	1,3	4,7	100
		53,9		4,4			
Współpracownicy	12,5	44,1	37,5	5,3	0,7	0,0	100
		56,5		6,0			
Bezpośredni przełożeni	15,8	42,1	32,9	6,6	2,0	0,6	100
		57,9		8,6			
Zarząd firmy	9,2	34,9	35,5	15,8	3,3	1,3	100
		44,1		19,1			

Źródło: opracowanie własne, N = 152.

Częstotliwość doświadczania poszczególnych zjawisk patologicznych, obniżających poziom zaufania oceniana, była w sposób subiektywny przez respondentów na skali 5-stopniowej: bardzo częste doświadczanie danego zjawiska; częste doświadczanie danego zjawiska; rzadkie doświadczanie danego zjawiska; bardzo rzadkie doświadczanie danego zjawiska oraz brak doświadczania danego zjawiska. Rozkład uzyskanych odpowiedzi sprawił, iż ostatecznie do prezentacji wyników zastosowano skalę 3-przedziałową: przedział pierwszy tworzyły odpowiedzi określające bardzo częste i często doświadczanie przez respondentów danego zjawiska; przedział drugi – rzadkie doświadczanie danego zjawiska; a przedział trzeci – bardzo rzadkie i brak doświadczania danego zjawiska.

Badania przeprowadzono na próbie 152 słuchaczy studiów podyplomowych SGH. Dobór próby był celowy, co nie pozwala na uogólnianie uzyskanych wyników na całą populację, a jedynie pozwala zidentyfikować tendencje występujące w danej zbiorowości [16, s. 60]. Rozkład respondentów pod względem zajmowanych stanowisk był następujący: 6% przedstawiciele zarządu, 9% dyrektorów, 44% to średni szczebel kierowania i 41% szczebel wykonawczy. Wśród badanych 48% stanowili mężczyźni, 47% kobiety, a w przypadku 5% nie została wskazana płeć. Przeważały osoby do 40 roku życia (86%) o relatywnie krótkim stażu pracy. Osoby o stażu od 1 do 4 lat stanowiły 35%, a poniżej 1 roku – 13%. Respondenci reprezentowali przede wszystkim podmioty duże, zatrudniające powyżej 250 osób (63%), z przewagą kapitału zagranicznego (41%), prowadzące działalność usługową (36%).

3. Rodzaj i skala występowania zjawisk patologicznych obniżających stopień zaufania interpersonalnego

Analiza uzyskanych wyników pozwoliła stwierdzić, iż wszystkie wymienione zjawiska patologiczne występowały w badanych organizacjach, jednak z różną częstotliwością w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników. Ze strony zarządu firmy respondenci najczęściej doświadczali trzech negatywnych zjawisk: zatajania informacji, niewywiązywania się ze składanych obietnic oraz chwalenia się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne. Odsetek wskazań w pierwszym przypadku wynosił aż 60%, w drugim – 44%, a w trzecim – 38%. Ze strony podwładnych respondenci doświadczali przede wszystkim zjawiska mniejszej wydajności pracy w sytuacji braku kontroli, czyli tzw. markowania pracy (57% wskazań), oraz zjawiska krytyki innych poza „ich plecami” (54%). Ze strony współpracowników najczęściej doświadczanym negatywnym zjawiskiem była krytyka innych poza „ich plecami”, na którą wskazało aż 57% respondentów, oraz mniejsza wydajność pracy w sytuacji braku kontroli, na którą wskazało 49% badanych. Natomiast najczęściej wskazywanym negatywnym zjawiskiem w odniesieniu do bezpośrednich przełożonych było chwalenie się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne. Na tę patologię wskazało 37% badanych.

Zbiorcze zestawienie częstotliwości doświadczania poszczególnych zachowań patologicznych ze strony każdej grupy pracowniczej zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Częstotliwość doświadczania następujących zachowań ze strony poszczególnych grup pracowników (%)

Zatajanie informacji				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	28	43	29	100
Współpracownicy	24	49	27	100
Bezpośredni przełożeni	46	37	17	100
Zarząd firmy	60	27	13	100
Przekazywanie nieprawdziwych informacji				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	19	37	44	100
Współpracownicy	15	36	49	100
Bezpośredni przełożeni	21	39	40	100
Zarząd firmy	17	38	45	100

„Omijanie procedur” w realizacji bieżących celów				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	29	37	34	100
Współpracownicy	27	42	31	100
Bezpośredni przełożeni	34	38	29	100
Zarząd firmy	28	35	27	100
Niewywiązywanie się ze składanych obietnic				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	26	47	27	100
Współpracownicy	23	51	26	100
Bezpośredni przełożeni	42	42	16	100
Zarząd firmy	44	36	20	100
Mniejsza wydajność pracy w sytuacji braku kontroli				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	57	28	15	100
Współpracownicy	49	39	12	100
Bezpośredni przełożeni	30	50	20	100
Zarząd firmy	26	50	24	100
Krytyka innych poza ich „plecami”				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	54	26	20	100
Współpracownicy	54	29	17	100
Bezpośredni przełożeni	36	36	28	100
Zarząd firmy	27	34	39	100
Chwalenie się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	19	39	42	100
Współpracownicy	26	40	34	100
Bezpośredni przełożeni	37	30	23	100
Zarząd firmy	38	26	36	100
Chwalenie się umiejętnościami, których nie posiada się w celu realizacji własnej kariery				
	bardzo często i często	rzadko	bardzo rzadko i nigdy	Suma
Podwładni	24	38	38	100
Współpracownicy	33	36	31	100
Bezpośredni przełożeni	31	35	34	100
Zarząd firmy	24	32	44	100

Źródło: opracowanie własne, N = 152.

Z powyższego zestawienia wynika, że relatywnie niewielki odsetek respondentów doświadczał patologii polegającej na przekazywaniu nieprawdziwych informacji.

Świadczy o tym odsetek wskazań bardzo rzadkiego lub wręcz braku doświadczenia tej nieprawidłowości w odniesieniu do wszystkich grup pracowniczych. Na sporadyczne występowanie powyższego zjawiska (odpowiedzi „bardzo rzadko” lub „nigdy”) w przypadku współpracowników wskazało 49% respondentów; w przypadku zarządu firmy wskazało 45%; w odniesieniu do podwładnych – 44%, a bezpośrednich przełożonych – 40%. Dodatkowo respondenci w niewielkim stopniu doświadczyli dwóch zjawisk ze strony zarządu: chwalenia się umiejętnościami, których nie posiada się w celu realizacji własnej kariery (44% wskazań braku lub bardzo rzadkiego występowania tego zjawiska), oraz krytyki innych poza „ich plecami” (39% wskazań braku lub bardzo rzadkiego występowania tego zjawiska). Równie rzadko respondenci wskazywali na doświadczenie ze strony podwładnych zjawiska chwalenia się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne. Na brak lub bardzo rzadkie występowanie tego zjawiska ze strony podwładnych wskazało aż 42% badanych.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują na dużą skalę i częstotliwość występowania zjawisk patologicznych obniżających poziom zaufania interpersonalnego w badanych podmiotach. Respondenci wskazali na fakt występowania wszystkich potencjalnie wymienionych patologii w swoich przedsiębiorstwach. Co ciekawe, relatywnie najrzadziej wskazywano na występowanie zjawiska przekazywanie nieprawdziwych informacji. Można to tłumaczyć łatwością identyfikacji powyższej patologii. Zdecydowanie częściej wskazywano na patologie, które są trudniejsze do jednoznacznej identyfikacji, takie jak: chwalenie się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne; krytyka innych poza „ich plecami” czy markowanie pracy (mniejsza wydajność pracy w sytuacji braku kontroli).

Uzyskane wyniki pozwoliły stwierdzić, że rodzaj doświadczanych zjawisk patologicznych, obniżających poziom zaufania interpersonalnego oraz częstotliwość ich występowania były zależne od kategorii pracowników. Ze strony zarządu firmy respondenci najczęściej doświadczyli: zatajania informacji, niewywiązywania się ze składanych obietnic oraz chwalenia się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne. Ze strony podwładnych respondenci doświadczyli przede wszystkim zjawiska mniejszej wydajności pracy w sytuacji braku kontroli oraz zjawiska krytyki innych poza „ich plecami”. Ze strony współpracowników najczęściej doświadczanym negatywnym zjawiskiem była krytyka innych poza „ich plecami” oraz mniejsza wydajność pracy w sytuacji braku kontroli. Najczęściej wskazywanym negatywnym zjawiskiem w odniesieniu do bezpośrednich przełożonych było chwalenie się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne.

Dodatkowo przeprowadzone badania pozwoliły sformułować tezę, iż relatywnie niższy stopień zaufania do zarządu firmy można wynikać z faktu zatajania informacji, niewywiązywania się ze składanych obietnic oraz chwalenia się sukcesami innych, przedstawiając je jako własne.

Bibliografia

- [1] Bharadwaj N., Matsuno K., *Investigating the Antecedents and Outcomes of Customer Firm Transaction Cost Saving in a Supply Chain Relationship*, „Journal of Business Research” 2006, No. 59.
- [2] Bohnet I., Zeckhauser R., *Trust, Risk, and Betrayal*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 2004, No. 55(4).
- [3] Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- [4] Cho Y.J., Park H.J., *Exploring the relationship among trust, employee satisfaction, and organizational commitment*, „Public Management Review” 2011, No. 13.
- [5] Dirks K.T., Ferrin D.L., *Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice*, „Journal of Applied Psychology” 2002, No. 87.
- [6] Dirks K.T., *Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball*, „Journal of Applied Psychology” 2000, No. 85.
- [7] Ellonen R., Blomqvist K., Puimalainen K., *The Role of Trust in Organisational Innovativeness*, „European Journal of Innovation Management” 2008, Vol. 11, No. 2.
- [8] Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- [9] Hardin R., *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.
- [10] Hollis M., *Trust within Reason*, Cambridge University Press, Cambridge 1998.
- [11] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [12] Lewicka D., *Zaufanie wertykalne a zaangażowanie organizacyjne na przykładzie podmiotu leczniczego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas „Zarządzanie” 2016, nr 1.
- [13] Lewicki R., Wiethoff G., *Zaufanie: istota, rozwój, przywracanie*, [w:] *Rozwiązywanie konfliktów*, M. Deutsch, P. Coleman (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- [14] Paliszkievicz J.O., *Zaufanie a wyniki działalności przedsiębiorstw – przegląd literatury*, Zeszyty Naukowe SGGW, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*” 2010, nr 82.

- [15] Pirson M., *Facing the Trust Gap Measuring and Managing Stakeholder Trust*, SVH, Saarbrücken 2008.
- [16] Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2002.
- [17] Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2011.
- [18] Steward R., *Employee Perceptions of Trust: Rebuilding the employee-employer relationship*, Regent University, London 2004.
- [19] Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2001.
- [20] Uslaner E., *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, [w:] *Socjologia codzienności*, P. Sztompka, M. Boguni-Borowska (red.), Wydawnictwo Znak, Kraków 2008.
- [21] Whiteley P., *Economic Growth and Social Capital*, "Political Studies" 2000, No. 48.
- [22] Raport z badań statutowych nr KZiF/S/34/2016 pt. *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem*, KZiF SGH, Warszawa 2016, kierownik badania: G. Leśniak-Łebkowska, wykonawcy: A. Sopińska, S. Winch, P. Wachowiak.

ZJAWISKA PATOLOGICZNE OBNIŻAJĄCE STOPIEŃ ZAUFANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Przedmiotem rozważań w artykule jest zjawisko zaufania w przedsiębiorstwie, a dokładniej identyfikacja zjawisk patologicznych obniżających stopień zaufania interpersonalnego. W artykule dokonano krótkiego omówienia pojęcia i znaczenia zaufania rozpatrywanego w różnych kontekstach. Zasadniczą część artykułu stanowi prezentacja wyników badań dotyczących identyfikacji skali i częstotliwości zjawisk patologicznych obniżających stopień zaufania interpersonalnego. Badania przeprowadzono w 2016 roku na 152 słuchaczach studiów podyplomowych zawodowo związanych z przedsiębiorstwami działającym na rynku polskim. Uzyskane wyniki wyraźnie wskazują na dużą skalę i częstotliwość występowania zjawisk patologicznych obniżających poziom zaufania interpersonalnego. Rodzaj doświadczanych zjawisk patologicznych oraz częstotliwość ich występowania były wyraźnie zróżnicowane w poszczególnych grupach pracowniczych.

SŁOWA KLUCZOWE: ZAUFANIE, ZAUFANIE INTERPERSONALNE, STOPIEŃ ZAUFANIA, ZJAWISKA PATOLOGICZNE

PATHOLOGICAL PHENOMENA REDUCING TRUST IN AN ENTERPRISE

Abstract

The subject of the article is the phenomenon of trust in an enterprise, specifically identification of pathological phenomena reducing interpersonal trust. The article shortly discusses the terms of trust and its understanding considered in various contexts. The major part of the publication presents results of research identifying the range and frequency of pathological phenomena reducing interpersonal trust. The research covered 152 postgraduate students in 2016, professionally linked with enterprises operating on the Polish market. The results clearly indicate a large range and frequency of pathological phenomena reducing interpersonal risk. The kinds and frequency of pathological phenomena experienced by the students were visibly diversified in particular employee groups.

KEY WORDS: TRUST, INTERPERSONAL TRUST, LEVEL OF TRUST, PATHOLOGICAL PHENOMENA