

# ROLA ZAUFANIA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI

Joanna PALISZKIEWICZ

**Streszczenie:** W gospodarce opartej na wiedzy o sukcesie rynkowym w coraz większym stopniu decydują kategorie etyczne i społeczne. Rozwojowi zaufania w relacjach biznesowych sprzyja wiele czynników, między innymi funkcjonująca na rynku opinia o partnerze, płynny przepływ wiarygodnych informacji, satysfakcja z istniejącej współpracy czy specyficzne inwestycje dostawców. Celem artykułu było ukazanie roli zaufania w zarządzaniu na podstawie wyników badań przeprowadzonych w 286 przedsiębiorstwach z terenu województwa mazowieckiego.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, zarządzanie, menedżer

## 1. Wprowadzenie

W gospodarce opartej na wiedzy wzrosło znaczenie zaufania, jako dobra rzadkiego i niezwykle cennego w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Zaufanie odgrywa bardzo ważną rolę jako czynnik stymulujący interakcje społeczne i biznesowe pomiędzy stronami. P. Sztompka [1] twierdzi, że o szczególnej roli zaufania w świecie współczesnym decydują przede wszystkim podmiotowość społeczeństw, współzależność, rosnąca liczba nowych zagrożeń i niebezpieczeństw, coraz większa pula możliwości działań, złożoność otaczających nas systemów, anonimowość, a wreszcie wzrost kontaktów z nieznanymi nam osobami. Zaufanie staje się w takich warunkach niezbędnym zasobem, a także aktywem niematerialnym przedsiębiorstwa generującym wartość. Zaufanie wpływa na inwestowanie, marketing relacyjny, komunikację międzykulturową, uczenie się [2].

Zaufanie jest istotnym elementem w funkcjonowaniu organizacji, a szczególnie w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej, pracy zespołowej i rozwijaniu stosunków międzyludzkich, przywództwie, wyznaczaniu celów, negocjacjach z partnerami handlowymi. Zaufanie jest zawsze postrzegane w kategoriach pozytywnych oczekiwań wobec drugiej strony i daje poczucie bezpieczeństwa w warunkach niepewności i złożoności [3, 4, 5]. Podtrzymuje istnienie rynków, zachęca do uczestnictwa w transakcjach oraz redukuje koszty transakcyjne [6, 7, 8, 9, 10, 11].

Celem artykułu jest zaprezentowanie roli zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwami na podstawie wyników badań przeprowadzonych w 286 przedsiębiorstwach z terenu województwa mazowieckiego. Artykuł przygotowany został w ramach realizacji projektu badawczego zatytułowanego „*Orientacja na zaufanie a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw*” nr. N N115 549238 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

## 2. Zaufanie w zarządzaniu

W konsekwencji szerokiego uznania znaczenia zaufania, jako elementu związanego z kooperacją w warunkach zmiennego i trudno przewidywanego otoczenia zaufanie zostało docenione przez nauki o zarządzaniu. Pozytywny wpływ zaufania na zarządzanie organizacjami i relacje między pracownikami, dostrzeżono w połowie XX wieku

i koncepcja ta cieszy się coraz większym zainteresowaniem ze strony praktyków jak i badaczy [12, 13].

I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz [14] charakteryzują zaufanie, jako ukierunkowaną relację między dwiema jednostkami, mającą znamiona ryzyka, z których jedna zwana jest ufającym A, a druga powiernikiem B. Według M. Bugdola [15] „zaufanie pojmuje się, jako główną wartość organizacyjną, której osiągnięcie wymaga silnych podstaw etycznych, a w praktyce zarządzania wyznacza wartości operacyjne. Wartość ta wpływa na wyniki ekonomiczne i powinna być przedmiotem trwałych pragnień i działań. Jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy.” Według St. Coveya [16] zaufanie polega na zawierzeniu w zdolności i kompetencje drugiej strony, natomiast przeciwieństwo zaufania – nieufność – jest podejrzliwości o brak uczciwości czy umiejętności. A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone [17] definiują zaufanie jako oczekiwanie, że na partnerze można polegać, że dotrzyma swoich zobowiązań w sposób przewidywalny oraz, że będzie działał uczciwie w obliczu różnych możliwości.

Mimo wewnętrznego zróżnicowania powyższych definicji, wskazać można jako element wspólny zjawiska zaufania z działaniami innych ludzi. Można wyróżnić następujące cechy zaufania [18]: jest dobrowolne – wynika z osobistego wyboru, zawsze dotyczy kogoś lub czegoś, ma określony obszar i poziom, wiąże się z obawą o uczciwość obu stron, jest dynamiczne i tymczasowe, rozwija się w czasie, wzrasta lub zostaje przerwane, bazuje na doświadczeniach, jest związane z oczekiwaniami dotyczącymi przyszłości, jest fundamentem społecznych interakcji, istnieje w środowisku niepewności i ryzyka, jest pojęciem o pozytywnym charakterze. Według autorki, zaufanie to wiara, że druga strona [18]: nie będzie działała przeciwko nam, będzie działała w sposób, który jest dla nas korzystny, będzie wiarygodna, będzie zachowywała się w sposób przewidywalny i zgodny z powszechnie przyjętymi normami.

Dzięki zaufaniu organizacja może szybko reagować na zmiany w złożonym i turbulentnym otoczeniu. Zaufania nie można zastąpić innymi wartościami, ponieważ to ono jest stymulatorem innych norm kulturowych, nie można też go zbudować poprzez administracyjne rozporządzenia. Zaufanie jest istotne dla efektywnego działania i rozwoju przedsiębiorstwa obecnie i w przyszłości.

### **3. Kreowanie zaufania w przedsiębiorstwach**

Budowanie zaufania w organizacji odgrywa ważną rolę. Zaufanie ułatwia zarządzanie, podejmowanie ryzyka, efektywne użycie zasobów jak również wpływa na wszystkie działania organizacji.

E.M. Whitener, S.E. Brodt i J.M. Werner [19] sugerują, że do istnienia zaufania w organizacji potrzebne są następujące zachowania kierowników: konsekwencja w działaniu, uczciwość w działaniu, poprawna komunikacja, pokazywanie zainteresowania i uwagi pracownikom. Przykład i wsparcie w budowaniu klimatu zaufania musi wychodzić od kadry zarządzającej, ale postawy pracowników też są istotne. Można wskazać odpowiednie zachowania po stronie pracowników sprzyjające zaufaniu np. mówienie zawsze prawdy, odpowiedzialne zachowania, efektywna komunikacja, wspieranie innych pracowników, informowanie o nieprawidłowościach w działaniu organizacji i procesach organizacyjnych, poczucie odpowiedzialności za sukces organizacji.

W literaturze prezentowanych jest wiele działań budujących zaufanie np.: dostarczanie informacji dokładnych i na czas [20, 21, 22, 23], mówienie otwarcie o problemach [21, 24],

bycie uczciwym w swoich motywach postępowania [25], inicjowanie i akceptowanie zmian w swoich decyzjach [20, 23, 26], słuchanie i akceptowanie rad innych ludzi [20, 23, 24], pokazywanie zainteresowania i troszczenie się o innych [21], dotrzymywanie obietnic i mówienie prawdy [27, 28, 29, 30, 31].

Sugestie dotyczące budowania zaufania przedstawione przez E.M., Awada i H.M. Ghaziri'ego [32] dotyczą decentralizacji i spłaszczania struktur organizacyjnych, w celu umożliwienia pracownikom wpływania na podejmowane decyzje. Organizacje z dużym naciskiem na kontrolę, wysokim stopniem centralizacji, sformalizowane stanowią mało przyjazne środowisko dla atmosfery zaufania. Organizacje o niskiej kontroli, wysokiej decentralizacji, niskiej formalizacji będą bardziej sprzyjać menedżerom delegującym decyzje, komunikującym otwarcie swoje idee. Inne propozycje to zachęcanie pracowników do brania udziału np. w sesjach twórczego myślenia, docenianie pracowników i wyróżnianie ich np. tytułem pracownik miesiąca, szkolenia pracowników dotyczące dzielenia się wiedzą. Można również pomóc ludziom w stworzeniu wspólnej wizji dotyczącej pożądaných rezultatów, ustanawiając system obejmujący kaskadową realizację celów i wspólnotę zaangażowania. Można także zastosować „kartę zrównoważonych osiągnięć”, na której osiągnięte rezultaty będą odzwierciedlać zaspokojenie potrzeb wszystkich partnerów, nie tylko właścicieli. Ponadto można stworzyć kulturę, w której ludzie będą mieli szansę regularnego przyjmowania odpowiedzialności za rezultaty – a nie tylko za same działania [16].

Zaufanie powstaje przez lata, a wystarczy sekunda, aby je zniszczyć [33, 34]. Zawiedzione zaufanie sprawia ból, przynosi rozczarowanie i poczucie straty. Wprowadza chaos w relacjach zawodowych i osobistych, niszczy plany [16]. Koszty utraty zaufania wpływają na różne obszary działalności organizacji. Wszystko zależy od tego, jaki rodzaj zaufania został zniszczony. Utrata zaufania wiąże się z negatywnymi emocjami ludzi takimi jak np.: złość, strach, obraza, które bardzo silnie oddziałują na człowieka [35]. Według R.J. Bies i T.M. Tripp [36] utratę zaufania można zdefiniować jako sytuację gdy ufający postrzega, że osoba zaufana nie spełniła jej oczekiwań. Koszty utraty zaufania związane są z zepsutą reputacją, negatywnym stosunkiem do pracy, negatywnym myśleniem i podejmowaniem błędnych decyzji i zmniejszaniem dochodów.

Odbudowa zaufania do kierownictwa bądź organizacji jest procesem bardzo trudnym, a w niektórych przypadkach nawet nie możliwym. Badania dotyczące naruszenia zaufania prowadzone są w kontekście interpersonalnym [37, 38,] i społecznym [4, 39].

W odbudowaniu zaufania ważne są również działania na poziomie całej organizacji [18]:

- odbudowywania zaufania za każdym razem i natychmiast, kiedy jego podstawy zostaną naruszone,
- kształtowanie tożsamości zbiorowej,
- przejrzysty system ocen. pracownicy muszą znać kryteria oceniania i konsekwencje wynikające z oceny,
- przekazywanie komunikatów dotyczących stanu przedsiębiorstwa,
- zachęcanie pracowników do angażowania się w procesy podejmowania decyzji,
- umożliwianie pracownikom kontroli nad swoją pracą. ufając pracownikom, zyskuje się ich zaufanie.

Niezależnie od tego czy zaufanie zostało zniszczone przez świadome nadużycie, złą ocenę sytuacji, brak kompetencji czy zwykłe nieporozumienie, metoda jego odbudowy jest taka sama – polega na zwiększeniu własnej wiarygodności i zachowywanie się w sposób budzący zaufanie [16]. Uchybienia w sferze prawości są najtrudniejsze do naprawienia we

wszystkich rodzajach relacji – osobistych, rodzinnych, zawodowych, organizacyjnych czy rynkowych.

#### 4. Rola zaufania w działalności przedsiębiorstwa

Badanie przeprowadzone zostało wśród przedsiębiorstw wyróżnionych w rankingu „Diamenty Forbesa” z 2008 roku. Kryteria spełniły 3533 firmy z całej Polski, z czego 632 przedsiębiorstwa z województwa mazowieckiego. Badania przeprowadzone zostały w tym województwie, ponieważ (według Rocznika Statystycznego Województw 2008) jest to największe województwo, z największą liczbą mieszkańców, znajduje się w nim najwięcej podmiotów gospodarczych, są największe nakłady na inwestycje oraz na działalność badawczo-rozwojową w stosunku do innych województw w Polsce. Badania dotyczące zaufania przeprowadzone zostały przy pomocy kwestionariusza ankietowego skierowanych do kadry menedżerskiej z 632 przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzono od listopada 2010 do kwietnia 2011. W wyniku procesu zbierania materiałów (wykorzystano pocztę, pocztę internetową, wywiady osobiste i telefoniczne) uzyskano odpowiedzi z 286 przedsiębiorstw. Łącznie uzyskano odpowiedzi od 469 menedżerów, do przedstawionej analizy postanowiono wybrać losowo po jednej ankiecie z każdego badanego przedsiębiorstwa.

Pierwszą kategorią w modelu badawczym jest kategoria **orientacji menedżera na kreowanie zaufania (OM)**. Umieszczenie tej kategorii w modelu wynika z założenia, że menedżer ma kluczowe znaczenie w kształtowaniu orientacji całego przedsiębiorstwa [40, 41, 42]. Opracowywany instrument badawczy pozwala na ocenę roli kreowania zaufania przez menedżerów. Chodzi na przykład o ujawnienie czy menedżerowie mają skłonność do zaufania i czy zachowania liderów takie jak: dobra komunikacja z podwładnymi, uczciwość w zachowaniu, konsekwencja zachowań we wzajemnych interakcjach, motywowanie, dzielenie i delegowanie władzy, demonstrowanie troski są w przedsiębiorstwach powszechne. Na podstawie przeglądu literatury opracowano następujący zestaw mierników [43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54]:

1. W postępowaniu z ludźmi ostrożności nigdy za wiele
2. Nie powinno się ufać innym ludziom dopóki się ich dobrze nie pozna
3. Większość ludzi skłamię, jeżeli będzie mogła dzięki temu coś uzyskać
4. Pracownicy w Pana/i firmie, kiedy nadarzy się okazja by coś zyskać będą nieuczciwi
5. W dzisiejszych czasach w Pana/i firmie można liczyć tylko na siebie i tylko sobie ufać
6. Kontakty między pracownikami w Pana/i firmie opierają się głównie na walce i rywalizacji
7. Pracownicy w Pana/i firmie życzą innym jak najlepiej
8. Większość ludzi w Pana/i firmie dotrzymuje obietnic
9. W Pana firmie wdraża się nowe pomysły i poprawia warunki pracy
10. W Pana/i firmie pracownicy otwarcie mogą mówić o tym, co im się nie podoba lub jak coś należy zmienić
11. W Pana/i firmie pracownicy czują się odpowiedzialni za swoje zadania i nie trzeba ich monitorować
12. W Pana/i firmie pracownicy przez większość czasu starają się być uczynni wobec innych i nie troszczą się tylko o własny interes
13. W Pana/i firmie motywacja pracowników jest wysoka, bo przełożeni mają do nich zaufanie

14. W Pana/i firmie przełożeni pełnią przede wszystkim rolę doradców i partnerów intelektualnych względem podwładnych
15. W Pana/i firmie preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, oryginalność.

Respondenci odpowiadali na wszystkie pytania w ankiecie w skali od 1 do 5 gdzie: 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – ani się zgadzam ani się nie zgadzam, 4 – zgadzam się, a 5 zdecydowanie się zgadzam. W przypadku pytań od 1 do 6 do obliczeń zwartościowano pytania odwrotnie, aby odpowiedź 5 była zawsze biegunem pozytywnym.

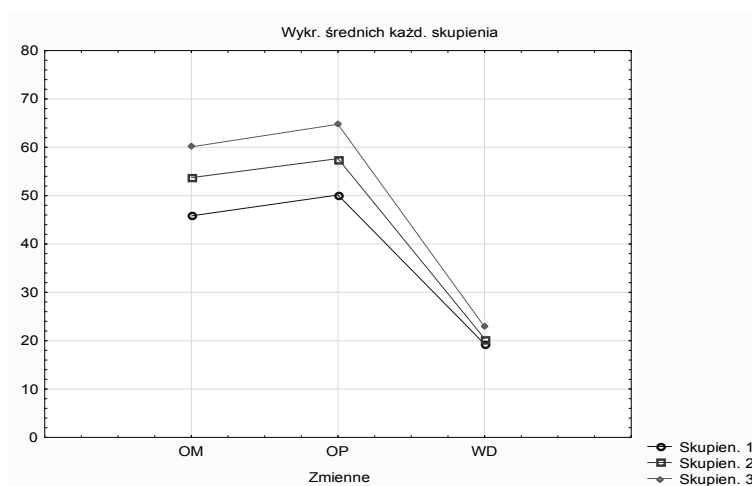
**Orientacja przedsiębiorstwa na tworzenie kultury opartej na zaufaniu (OP)** jest kategorią, na którą składają się elementy związane np.: z normatywną pewnością w przedsiębiorstwie, przejrzystością organizacji, stabilnością porządku społecznego, odpowiedzialnością władzy, egzekwowaniem praw i obowiązków, szanowaniem godności, integralności i autonomii członków organizacji. Wymienione czynniki zaproponowane wcześniej przez P. Sztompkę [55] odnosiły się do budowania zaufania w wymiarze społecznym, ale z powodzeniem można je także odnieść do rzeczywistości organizacyjnej. Na podstawie przeglądu literatury zaproponowano następujący zestaw mierników [43, 44, 46, 47, 49, 50, 51, 56]:

1. W Pana/i firmie panuje atmosfera szczerzej współpracy
2. Pracownicy w Pana/i firmie mają jasne i wyraźne oczekiwania dotyczące rezultatów i celów
3. Ludzie w Pana/i firmie chętnie dzielą się wiedzą
4. Ludzie w Pana/i firmie otwarcie przyznają się i przyjmują odpowiedzialność za błędy, które popełnili
5. Ludzie w Pana/i firmie unikają plotek i uczestnictwa w nieuczciwej krytyce innych osób
6. Ludzie w Pana/i firmie chętnie uczestniczą w szkoleniach
7. W Pana/i firmie panuje zwyczaj organizowania okresowych narad lub zebrań kierownictwa z pracownikami
8. Praca w Pana/i firmie jest stabilna
9. W Pana/i firmie są jasno określone kryteria awansu na każdym stanowisku
10. W Pana/i firmie ocena pracowników jest sprawiedliwa
11. W Pana/i firmie panują dobre stosunki między pracownikami
12. W Pana/i firmie wszyscy pracownicy są traktowani sprawiedliwie
13. Pana/i firma dba o interesy pracowników
14. W Pana/i firmie preferuje się pracę zespołową
15. Pana/i firma chce, aby pracownicy wiedzieli, dlaczego takie a nie inne decyzje są podejmowane.

W przedstawianym badaniu informacje o **wynikach działalności (WD)** pozyskane zostały od odpowiednio dobranych, dobrze zorientowanych respondentów, którzy są w stanie zidentyfikować zmiany rezultatów działania przedsiębiorstwa w czasie, jak również dokonać porównań z konkurentami. Takie podejście zostało opisane przez R. Desphanda, U. Jerley'a, F. Webstera [57] i S. Drewa [58]. W badaniach określono pozycję, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo w stosunku do konkurencji, np. czy w porównaniu z konkurencją przedsiębiorstwo: przynosi większe zyski, ma większe udziały w rynku, szybciej się rozwija, odnosi większe sukcesy, ponosi mniejsze koszty. Metoda ta została rozwinięta przez Autorkę o elementy związane z innowacyjnością [59]. Zestaw mierników jest następujący:

1. W porównaniu z konkurencją przedsiębiorstwo przynosi większe zyski;
2. W porównaniu z konkurencją przedsiębiorstwo ma większe udziały w rynku;
3. W porównaniu z konkurencją przedsiębiorstwo szybciej się rozwija;
4. W porównaniu z konkurencją przedsiębiorstwo jest bardziej innowacyjne;
5. W porównaniu z konkurencją przedsiębiorstwo odnosi większe sukcesy;
6. W porównaniu z konkurencją przedsiębiorstwo ponosi mniejsze koszty.

Do weryfikacji roli zaufania w działalności przedsiębiorstwa wykorzystano metodę k-średnich. Do badania wykorzystano trzy zmienne, które opisują orientacje menedżerów na kreowanie zaufania (OM), orientację przedsiębiorstwa na kreowanie zaufania (OP) i wyniki działalności (WD). Badana zbiorowość podzielono na 3 skupienia. Wyniki przedstawiono na rysunku 1. Wykres pokazuje, że przedsiębiorstwa o wyższym poziomie orientacji na zaufanie zarówno menedżerów jak i całego przedsiębiorstwa osiągają wyższe wyniki działalności. Orientacja menedżerów i przedsiębiorstwa na zaufanie była mierzona w skali od 15 do 75, a wyniki działalności w skali od 6 do 30.



Rys. 1. Wykres średnich każdego skupienia

Tab. 1. Statystyki opisowe dla skupień

	Średnie	Standardowe odchylenie	Wariancja
<b>Skupień 1</b>			
OM	45,82	3,96	15,71
OP	50,16	4,99	24,86
WD	19,30	4,48	20,04
<b>Skupień 2</b>			
OM	53,73	3,49	12,20
OP	57,66	3,05	9,33
WD	20,43	2,96	8,75
<b>Skupień 3</b>			
OM	60,09	4,15	17,20
OP	64,78	3,97	15,78
WD	22,85	3,87	14,94

Według zaprezentowanych wyników badań, najlepsze wyniki osiągnęły przedsiębiorstwa zakwalifikowane do skupienia nr 3, średnie do skupienia nr 2, a najgorsze do skupienia nr 1. Do skupienia pierwszego zakwalifikowało się 90 przypadków, do skupienia drugiego 130 przypadków a do skupienia trzeciego 66 przypadków. Charakterystykę poszczególnych skupień przedstawiono w tabeli nr 1.

Wyniki badań skłaniają do sformułowania kilku ważnych wniosków natury teoretycznej. Badania potwierdzają istnienie związku pomiędzy orientacją przedsiębiorstwa na kreowanie zaufania i orientacją menedżerów na kreowanie zaufania a wynikami działalności. Zaufanie jest ważnym zasobem przedsiębiorstwa i nie ma substytutów. Lepsze wyniki osiągają przedsiębiorstwa, w których orientacja na zaufanie jest wyższa, w dwóch badanych kategoriach. Badania też ujawniły możliwości uzupełnienia niedostatku zasobów rzeczowych i finansowych dzięki zwiększaniu zaufania, jako czynnika dającego duże szanse poprawy ich wyników działalności.

## **5. Podsumowanie**

Znaczenie zaufania dla sukcesu współczesnych organizacji jest niepodważalne. Dyskusji podlega jedynie stopień, w jakim zaufanie determinuje sukces organizacji. Odpowiedź jest różna w zależności od formy organizacji oraz kultury, w ramach której ona funkcjonuje. Zaufanie należy rozpatrywać, jako kapitał tak samo ważny jak kapitał finansowy czy kapitał wiedzy. Bez tego kapitału niemożliwe jest utrzymanie i rozwój przedsiębiorstw. Badania dowodzą, że zaufanie, będąc kluczowym elementem pomyślnej współpracy biznesowej, jest jednocześnie dobrem rzadkim. O ile kapitał finansowy jest dostępny na rynku jako produkt i ma swoją określoną cenę, o tyle zaufanie nie jest towarem, którego wymiana na wolnym rynku jest technicznie możliwa. Zaufanie jest konieczne w obliczu dużej wieloznaczności, niepewności, złożoności. Zapewnia poczucie bezpieczeństwa jednostkom, pomaga działać i przetrwać, pomaga również podejmować ryzyko niezbędne dla przetrwania. Zaufanie jest bardzo istotne w procesie zarządzania zmianami, wzmacnia zdolność do zmian i wspiera radykalne zmiany. Zaufanie wpływa na działania innowacyjne, wspomaga kreatywność. Zaufanie umożliwia kontrolę wiedzy ukrytej, niemożliwej do kontrolowania poprzez mechanizmy formalne ze względu na jej unikalność i mały stopień skodyfikowania. Zaufanie stymuluje także procesy uczenia poprzez generowanie więzi społecznych stanowiących nieformalne kanały komunikacji, rozszerzanie zakresu postrzeganej odpowiedzialności czy powiększanie obszaru potencjalnych okazji do uczenia się.

Wyniki badań zainspirowały do postawienia kolejnych pytań badawczych: Jak dalece zaufanie jest uzależnione od cech poszczególnych osób, kultury organizacyjnej? Jak się to dzieje, że zaufanie wygasa w konkretnej organizacji? Jak odbudowywać zaufanie w konkretnej organizacji? Warto też sprawdzić, jakie są relacje zaufania do emocji i jak rozwija się zaufanie w środowisku zróżnicowanym kulturowo.

## **Literatura**

1. Sztompka P.: Zaufanie. Fundament społeczeństwa, Znak, Kraków 2007.
2. Gambetta D.: Mafia: the price of distrust w: D. Gambetta (red.), Trust – Making and Breaking Relationships, Basil Blackwell Oxford 1988, s. 213-238.
3. Lewis J.D., Weigert A.: Trust as a social reality, Social Forces, nr 63 (3), 1985, s. 967-984.

4. Shapiro S.P.: The social control of impersonal trust, *American Journal of Sociology*, nr 93 (3), 1987, s. 623-658.
5. Sako M.: Does trust improve business performance? w: C. Lane, R. Bachmann (red.), *Trust within and between organizations*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 88-117.
6. Handy C.: Trust in virtual organization, *Harvard Business Review*, nr 73 (3), 1995, s. 40-50.
7. Gulati R.: Familiarity breeds trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy Management Journal*, nr 38, 1995, s. 85-112.
8. Barney J.B., Hansen M.H.: Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, nr 15, 1994, s. 175-190.
9. Uzzi B.: Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embedness, *Administrative Science Quarterly*, nr 42 (1), 1997, s. 35-67.
10. Dyer J.H.: Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, nr 18 (1), 1997, s. 535-556.
11. Hogan R., Curphy G., Hogan J.: What we know about leadership: effectiveness and personality, *American Psychologist*, nr 49, 1994, s. 493-504.
12. Argyris C.: *Integrating the Individual and the Organization*, Wiley, New York, 1964.
13. Dirks K.T., Ferrin D.L.: Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice, *Journal of Applied Psychology*, nr 87, 2002, s. 611-628.
14. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
15. Bugdol M.: *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
16. Covey St.R., Merrill R.: *Szybkość zaufania*, Dom Wydawniczy REBIS sp. z o.o., Poznań 2009.
17. Zaheer A., McEvily B., Perrone V.: Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, *Organization Science*, nr 9 (2), 1998, s. 141-159.
18. Paliszkiewicz J.O.: *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
19. Whitener E.M., Brodt S.E., Werner J.M.: Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*, vol. 23, nr 3, 1998, s. 513-530.
20. Zand D.E.: Trust and managerial problem solving, *Administrative Science Quarterly*, nr 17 (2), 1972, s. 229-239.
21. Deutsch M.: *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*, Yale University Press, New Haven 1973.
22. Ellinor L., Gerard G.: *Dialogue, rediscover the transforming power of conversation*, John Wiley, New York 1998.
23. Ryan K., Oestreich D.K.: *Driving fear out of the workplace: creating the high-trust, high-performance organization*, San Francisco, Jossey-Bass 1998.
24. Gabarro J.J.: The development of trust, influence and expectations, w: A.G. Athos, J.J. Gabarro, (red.), *Interpersonal behavior, communication and understanding in relationships*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1978, s. 290-303.
25. Deering A., Murphy A.: *The difference engine, achieving powerful and sustainable partnering*, Aldershot, Gower 1998.



26. Johnson D.W., Johnson R.T.: Social interdependence, cooperative learning in education, w: B.B. Bunker, J.Z. Rubin (red.), *Conflict, cooperation and justice*, Jossey-Bass, San Francisco 1995, s. 205-257.
27. Deluga R.J.: Supervisor trust-building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nr 67, 1994, s. 315-326.
28. Hosmer L.T.: Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics, *Academy of Management Review*, nr 20 (2), 1995, s. 379-404.
29. Humphrey J., Schmitz H.: Trust and inter-firm relations in developing and transition economies, *Journal of Development Studies*, nr 34 (4), 1998, s. 32-62.
30. Jones G.R., George J.M.: The experience and evolution of trust: implications of cooperation and teamwork, *Academy of Management Review*, nr 23 (3), 1998, s. 531-546.
31. Karsgaard M.A., Schweiger D.M., Sapienza H.J.: Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice, *Academy of Management Journal* nr 38 (1), 1995, s. 60-85.
32. Awad E.M., Ghaziri H.M.: *Knowledge management*, Pearson Education International, New Jersey 2004.
33. Gilberth J.A., Tang T.L.P.: An Examination of Organizational Trust Antecedents, *Public Personnel Management*, vol. 27, nr 3, 1998, s. 321-338.
34. Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D.: An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, nr 20, 1995, 709-734.
35. Solomon R.C., Flores F.: *Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life*, Oxford University Press, New York 2001.
36. Bies R.J., Tripp T.M.: Beyond distrust, „getting even” and the need for revenge, w: R.M. Kramer, T.R. Tyler, (red.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA, Sage 1996, s. 246-260.
37. Lewicki R.J., Bunker B.B.: Developing and maintaining trust in work relationships, w: R.M. Kramer, T.R. Tyler (red.), *Trust in Organizations: frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, Ca: Sage 1996, s. 115-139.
38. Sitkin S.B., Roth N.L.: Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust / distrust, *Organization Science*, nr 4, 1993, s. 367-392.
39. Zucker J.G.: Production of trust: institutional sources of economic structure 1840-1920, w: B.M. Staw, L.L. Cummings (red.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, nr 8, 1986, s. 53-111.
40. Hambrick D.C., Mason P.A.: Upper Echelons: The Organization as a Reflection its Top Managers, *Academy of Management Review*, nr 9 (2), 1984, s. 193-206;
41. Doktor K.: Zawód menedżerów warunkach transformacji, w: B. Wawrzyniak (red.), *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, WSPiZ, Warszawa 1998.
42. Kalińska M.: Uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, w: M.J. Staniewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2006.
43. Barraglio Jr R.P., Condrey S.E.: Reforming Public Management: Analyzing the Impact of Public Service reform on Organizational and Managerial Trust, *Journal of Public Administration Research and Theory*, nr 19, 2009, s. 689-707;
44. Caldwell C., Clapham S.E.: Organizational Trustworthiness: an International Perspective, *Journal of Business Ethics*, nr 47, 2003, s. 349-364;

45. Cummings L.L., Bromiley P.: The organizational trust inventory (OTI): Development and validation, w: R.M. Kramer, T.R. Tyler (red.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA 1996, s. 302-330;
46. Evans A.M., Revelle W.: Survey and behavioral measurements of interpersonal trust, *Journal of Research in Personality*, nr 42, 2008, s. 1585-1593;
47. Gächter S., Herrmann B., Thöni Ch.: Trust, voluntary cooperation, and socio-economic background: survey and experimental evidence, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 55, 2004, s. 505-531;
48. Gillespie N.: Measuring trust in organizational contexts: an overview of survey-based measures, w: F. Lyon, G. Möllering, M.N.K. Saunders, *Handbook of Research Methods on Trust*, Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton, MA, USA 2012, s. 175-188.
49. Glaser E.L., Laibson D.I., Scheinkam J.A., Soutter Ch.L.: Measuring Trust, *Quarterly Journal of Economics*, nr 115 (3), 2000, s. 811-846;
50. Jones K., Leonard L.N.K.: Trust in consumer-to-consumer electronic commerce, *Information & Management*, nr 45 (2), 2008, s. 88-95;
51. Kanawattanachai P., Yoo Y.: Dynamics of trust in virtual teams, *Journal of Strategic Information Systems*, nr 11 (3-4), 2002, s. 187-213;
52. McAllister D.J.: Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, nr 38 (1), 1995, s. 24-59;
53. Tsui, A.S., Pearce J.L., Porter L.W., Tripoli A.M.: Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, vo. 40, nr 5, 1997, s. 1089-1121;
54. Yang J., Mossholder K.W.: Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach, *The Leadership Quarterly* nr 21 (3), 2010, s. 50-63;
55. Sztompka P.: Trust, distrust and two paradoxes of democracy, *European Journal of Social Theory*, vol. 1, nr 1, 1998, s. 19-32.
56. Seppänen R., Blomqvist K., Sundqvist S.: Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003, *Industrial Marketing Management*, nr 36, 2007, s. 249-265;
57. Deshpande R., Farley J.U., Webster F.E.: Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, nr 57 (1), 1993, s. 23-27.
58. Drew S.: From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance, *Long Range Planning*, nr 30 (3), 1997, s. 427-441.
59. Paliszkieicz J.O.: *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007.

Dr hab. Joanna PALISZKIEWICZ, prof. nadzw. SGGW  
 Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
 Wydział Nauk Ekonomicznych  
 02-787 Warszawa, ul. Nowoursynowska 166  
 tel./fax: (0-22) 593 42 36  
 e-mail: joanna\_paliszkiewicz@sggw.pl