

dr inż. Henryk Wyrębek  
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny  
w Siedlcach

## Zarządzanie zaufaniem w organizacjach zhierarchizowanych Trust management in hierarchical organizations

**Streszczenie:** *Zaufanie odgrywa coraz większą rolę w zarządzaniu organizacją. Ma duże znaczenie dla jakości pracy zespołowej i przywództwa. Wzrost znaczenia zaufania wynika również z tego, iż jest ono sposobem na łagodzenie ryzyka i przeciwdziałanie niepewności. Cechy te sprawiają, że zaufanie jest szczególnie ważne w procesie zarządzania organizacjami zhierarchizowanymi. Aby dobrze zarządzać zaufaniem w organizacji, należy zrozumieć jego podstawy, w szczególności proces jego budowy. Przedstawiony artykuł ma charakter opisowy, w którym przeprowadzono analizę źródłową. W artykule przedstawiono: koncepcje zarządzania zaufaniem w organizacji o strukturach zhierarchizowanych, zasady kształtowania zaufania w ujęciu utylitarnym, identyfikację czynników wpływających na proces zarządzania zaufaniem.*

**Słowa kluczowe:** zaufanie, zasady, wymiary, etapy budowa zaufania w organizacji

**Abstract:** *Trust plays an increasingly important role in the management of the organization. It is important for the quality of teamwork and leadership. The growing importance of confidence also stems from the fact that it is a way to mitigate risk and prevent uncertainty. These features make trust a particularly important value in the management of hierarchical organizations. To truly manage trust in an organization, you must understand the basics, in particular the process of its construction. This paper has a descriptive character and presents a source analysis. The paper presents: trust management concepts in organizations with hierarchical structures, principles of shaping trust in terms of utilitarianism, and the identification of factors affecting the trust management process.*

**Key words:** trust, rules, dimensions, stages of building trust in the organization

### Wstęp

Zaufaniem zajmują się coraz częściej przedstawiciele nauk o zarządzaniu. Problematykę zaufania podejmowali w swoich pracach: Adler, Robbinson, Decenzo, Zeffane, Connell, Clases, Bachman, Fichman, Hejduk, Grudzewski, Sankowska, Wańtuchowicz<sup>1</sup>. Twórcą syntetycznej teorii zaufania jest P. Sztompka<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008, s. 289.

<sup>2</sup> P. Sztompka, *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge Press, Cambridge 1999; P. Sztompka, *Socjologia*, Zak, Kraków 2002.

Zaufanie można rozpatrywać z różnych punktów widzenia, dostrzegając je zarówno w obrębie jednej organizacji (np. między pracownikami, pracownika do kierownictwa), jak i między organizacjami<sup>3</sup>.

Organizacje zhierarchizowane są zasadniczo dobrze zarządzane w sensie administracyjnym i instrumentalnym, tzn. mają uporządkowane struktury organizacyjne, opracowane opisy stanowisk i zakresy kompetencji, posiadają udokumentowane plany, prowadzą sprawozdawczość i raportowanie wyników. Jednak najlepsze nawet administrowanie jest wystarczające tylko dla organizacji realizujących strategię przetrwania.

Rozwój i elastyczne dostosowanie się do dynamicznych zmian otoczenia wymaga działań o większej efektywności, a takie mogą zapewnić jedynie odpowiedni przywódcy mający zaufanie wśród podwładnych<sup>4</sup>.

Zaufanie cieszy się coraz większym zainteresowaniem ze względu nie tylko na jego znaczenie dla funkcjonowania organizacji, ale również ze względu na obserwowane tendencje<sup>5</sup>:

- zmniejsza się liczba pracowników, którzy ufają swoim przełożonym,
- zmniejszające się zaufanie w środowisku pracy stanowi rezultat niewłaściwego podejścia do pracowników, w tym między innymi wdrażania programów downsizingu, restrukturyzacji czy reengineeringu,
- brak zaufania jest przyczyną szerzenia się postawy cynizmu i opuszczenia organizacji przez pracowników,
- brak poparcia pracowników pogarsza produktywność i wyniki organizacji.

Mnogość definicji zaufania i jego wieloaspektowość sprawiają, że zaufanie w literaturze jest interpretowane jako<sup>6</sup>:

- dyspozycja, czyli mentalny subiektywny stosunek wobec drugiej strony (ocena, przewidywanie, oczekiwanie),
- decyzja, czyli intencja (zamiar) polegania na niej, przez co ufający staje się zależny od drugiej strony,
- zachowanie, które wpływa z aktu powierzenia czegoś drugiej stronie.

Często aby lepiej zrozumieć, czym jest zaufanie, zamiast definicji podaje się towarzyszące mu cechy. Przede wszystkim zaufanie istnieje w środowisku niepewności i ryzyka. Gdyby organizacje mogły realizować swoje działania w całkowitej pewności, zaufanie nie byłoby potrzebne.

<sup>3</sup> K.A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 32.

<sup>4</sup> P. Malinowski, *Działania lidera – dowódcy kluczem do efektywności organizacji zhierarchizowanej*, w: W. Kieżun, J. Wolejszo, S. Sirko (red.), *Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, AON, Warszawa 2013, s. 361.

<sup>5</sup> R. Zeffane, J. Connell, *Trust and HRM In the New millennium*, „International Journal of Human Resource Management”, nr 14(1)/2003, s. 3-11.

<sup>6</sup> W. Maria Grudzewski, I. Krystyna Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchoicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 16-17.

## Uwarunkowania funkcjonowania organizacji zhierarchizowanych

Organizacje zhierarchizowane swe działania opierają na następujących ogólnych zasadach<sup>7</sup>:

- stałego podziału zadań i władzy,
- hierarchicznej budowy struktury organizacyjnej,
- jednolitości kierowania,
- zachowania drogi służbowej.

Najczęściej stosowanym kryterium typologii struktur hierarchicznych jest dominujący typ więzi między elementami organizacji. W organizacjach zhierarchizowanych dominują struktury organizacyjne liniowe oraz liniowo-sztabowe.

Struktura liniowa opiera się na zasadzie jedności kierowania. Ekspozuje więzi służbowe i pełni zakresu uprawnień i odpowiedzialności kierowników na wszystkich szczeblach. Oznacza to, że każdy uczestnik organizacji ma tylko jednego zwierzchnika, a każdy kierownik odpowiada za całość zadań podległego sobie wycinka, a nie tylko za poszczególne funkcje.

W przypadku gdy przełożony kolejnego szczebla stawia zadania, musi powiadomić bezpośredniego przełożonego wykonawcy, ponieważ jest on pierwszym elementem drogi służbowej.

Struktura liniowa ma następujące zalety:

- jedność kierowania,
- indywidualna odpowiedzialność,
- decyzje jednoosobowe.

Struktura liniowo-sztabowa opiera się na przewadze stosunków hierarchicznego podporządkowania oraz więzi służbowych podobnie jak struktura liniowa, ale jednocześnie posiada zależności funkcjonalne. Podstawowe znaczenie w tej strukturze mają stosunki podporządkowania. Zachowana jest jedność kierowania. Struktura liniowo-sztabowa pozwala połączyć zasadę jedności kierowania z wykorzystaniem specjalizacji. Rolą specjalistów jest tu wsparcie kierowników liniowych, a nie bezpośrednie oddziaływanie na wykonawców.

Zalety tej struktury powodują, że jest ona najczęściej spotykana w praktyce zarządzania organizacjami zhierarchizowanymi. Należy tu zaznaczyć, że stopień rozbudowy stanowisk i komórek sztabowych w różnych organizacjach zhierarchizowanych jest odmienny. Liczba i znaczenie tych komórek i więzi powodują, że dana struktura liniowo-sztabowa ma więcej cech modelu liniowego lub funkcjonalnego. Odnalezienie właściwej w danej sytuacji proporcji między elementami obu modeli prowadzi do minimalizacji wad. Podstawową wadą struktury liniowo-sztabowej jest wystąpienie konfliktów między kierownikami liniowymi a kierownikami komórek sztabowych i sztabowcami na samodzielnych stanowiskach.

---

<sup>7</sup> J. Wolejszo, *Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych*, AON, Warszawa 2002, s. 21-25.

W teorii i praktyce zarządzania organizacjami zhierarchizowanymi powszechnie uważa się strukturę liniowo-sztabową za najbardziej racjonalną i jest to typowa struktura znajdująca odzwierciedlenie w organizacjach wojskowych szczebla taktycznego. Tworzy się stanowiska i komórki sztabowe, powołane do wspomagania dowódców w zakresie szczegółowych zagadnień związanych z ich specjalnościami. Dowódca zachowuje uprawnienia i odpowiedzialność za funkcjonowanie podległej jednostki. Pomoc poszczególnych komórek sztabowych polega na zbieraniu informacji, naświetlaniu problemów, opiniowaniu, doradzaniu, prognozowaniu, opracowaniu wariantów działania, sugerowaniu wyboru wariantu działania, a nawet faktycznym podejmowaniu niektórych decyzji z wymogiem ich formalnej akceptacji przez dowódcę lub bez akceptacji na zasadzie delegowania uprawnień.

Organizacje zhierarchizowane oprócz swojej struktury formalnej określonej w przepisach, instrukcjach, regulaminach i innych dokumentach posiadają również strukturę nieformalną.

### Zasady budowy zarządzania opartego na zaufaniu

Dobrze zaplanowany i rozwinięty program budowy zaufania w organizacji uwzględni kluczowe kwestie, które należy dokładnie przeanalizować i przeprojektować pod kątem ich wpływu na zaufanie. Są to<sup>8</sup>:

- wizja organizacji. Powinna być jasna, zrozumiała i dawać wsparcie pracownikom,
- wartości organizacyjne. Zaufanie powinno być wbudowane w kulturę organizacyjną. Wartości powinny być widoczne i promowane w organizacji. Szczególna rola przypada najwyższemu kierownictwu, którego zadaniem jest określenie kierunku działania i przestrzeganie wartości,
- system wynagradzania. Sprawiedliwy system wynagradzania buduje atmosferę zaufania do organizacji. Decyzje dotyczące wynagrodzenia powinny być podejmowane na podstawie obiektywnych danych. Należy przy tym zwracać uwagę nie tylko na końcowe rezultaty, ale i na środki do nich prowadzące,
- środowisko pracy. Najbliższe otoczenie może komunikować pracownikowi troskę, jaką wyraża organizacja, i kreować nastrój zaufania lub cynizmu. Równie ważny jest klimat organizacyjny, w którym nie ma miejsca na dyskryminację, brak tolerancji. Ważne są przy tym nie deklaracje, ale czyny.
- decyzje z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Decyzje dotyczące rozwoju, sukcesji, systemu awansowania itd. Powinny być obiektywne i uwzględniać wartości organizacyjne. Niedocenianie lub nadmierna eksploatacja pracownika wywołują rezygnację i wycofanie z relacji. Grozi to utratą talentów.

---

<sup>8</sup> W. Maria Grudzewski, I. Krystyna Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 85-86.

- sposób podejmowania decyzji. Jeżeli wszystkie powyższe obszary uwzględniają zaufanie, a brak jest inicjatyw umożliwiających delegowanie uprawnień i upoważnienie pracowników, to dalszy rozwój zaufania nie jest możliwy.

Według A. Golina do budowy zaufania w organizacji potrzebna jest zarówno wiedza o zaufaniu, jak i motywacja. Wymienia dziesięć zaleceń ułatwiających budowanie zaufania organizacyjnego<sup>9</sup>:

- należy skupić się przede wszystkim na budowaniu zaufania, a nie na jego odbudowaniu,
- kierownictwo powinno odpowiadać za wysiłki zmierzające do budowy zaufania,
- nie wolno zapominać o tym, aby stale rozwijać zaufanie, nawet jeśli organizacja jest najbardziej etyczna na świecie,
- należy postępować autentycznie,
- należy preferować skromność, nawet jeśli jest wiele powodów do chwalenia się,
- działania oparte powinny być na zasadach i rezultatach. Nie należy generować w organizacji wyłącznie kultury wysiłku, ponieważ prowadzi to do korupcji. Liczą się również środki.
- nie wolno przekraczać zasad etycznych,
- należy wykazywać się dużą cierpliwością,
- działania powinny być podejmowane indywidualnie nie tylko jako organizacja,
- należy raczej dawać niż brać, gdy tylko jest to stosowne.

Natomiast W. Bridges wymienia następujące zalecenia budowy zaufania w organizacji do których zalicza<sup>10</sup>:

- rób to, co mówisz, że będziesz robił. Nie składaj obietnic, których nie możesz dotrzymać. Ludzie zwykle tracą zaufanie do tych, którzy nie wywiązują się z deklaracji;
- jeśli z jakiegoś powodu nie możesz spełnić obietnicy, uprzedź otym daną osobę, gdy tylko stanie się to dla Ciebie oczywiste, i wyjaśnij przyczyny takiego obrotu sytuacji;
- słuchaj ludzi uważnie i pytaj, jeśli nie rozumiesz czegoś. Ludzie bardziej ufają tym, którzy ich rozumieją;
- dowiedz się, co jest ważne dla Twoich pracowników, i staraj się chronić ich interesy. Autentyczna troska buduje zaufanie;
- bądź szczery. Umiejętność przyznania się do słabości buduje zaufanie, a ukrywanie prawdy, choć na krótką metę skuteczne, jest wrogiem zaufania;

---

<sup>9</sup> A. Golin, *Trust or Consequences: Build Trust Today or Lose Your Market Tomorrow*, Amacom, New York 2003, s. 38.

<sup>10</sup> W. Bridges, *Zarządzanie zmianami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 113-114.

- proś o informacje zwrotne i słuchaj spontanicznych, niewymuszonych komentarzy na temat swojej wiarygodności. Bierz je pod uwagę. Doceniaj szczerłość;
- nie myl wiarygodności z byciem kumplem. Bycie kumplem w celu innym niż przyjaźń jest działaniem szkodzącym wiarygodności. Poza tym koleżeństwo nie musi od razu owocować zaufaniem. Nie odgrywaj ról, które nie są zgodne z Tobą samym.

W organizacji mogą zdarzyć się działania, które same w sobie nie sprzyjają budowie zaufania<sup>11</sup>. Wśród nich można wymienić: niespójne informacje przekazywane pracownikom (interesariuszom), nierówne traktowanie pracowników, nieuzasadniona tolerancja dla braku profesjonalizmu i nieprzestrzegania zasad, unikanie krytyki i niedociągnięć demoralizujące resztę załogi, niedocenywanie utalentowanych pracowników, zamykanie oczu na niezręczne sytuacje, prezentowanie wyrywkowych informacji. Gama sytuacji, w której zaufanie może zostać osłabione, jest ogromna. Świadome zarządzanie wymaga wrażliwości i ciągłej uwagi menedżera.

### **Rola przywództwa w zarządzaniu zaufaniem**

Sprawność działania organizacji zhierarchizowanych w zasadniczej mierze jest pochodną pracy dowódców (kierowników) wszystkich szczebli. Stąd też pożądane jest, aby dowódca posiadał również władzę odniesienia, tzn. wynikającą z posiadanych kompetencji przywódczych – zdolności, cech, umiejętności, które pozwalają mu wywierać pozytywny wpływ na działania podwładnych. Podwładni chętniej i z zaufaniem podążają wtedy za dowódcą bez względu na to, w jakim stopniu posiada on pozostałe atrybuty władzy.

Dowódcy, którego postrzega się jako przywódcę, łatwiej jest uzyskać zaangażowanie i świadome podporządkowanie podwładnych<sup>12</sup>.

Można spotkać się z przekonaniem, że największym problemem dzisiejszego przywództwa jest kryzys zaufania. Przywódca powinien być gwarantem zaufania. Jest to bardzo ważny aspekt nowoczesnego przywództwa wpływającego na satysfakcję pracowników, identyfikację pracownika z organizacją, a w konsekwencji również na wyniki całej organizacji.

Przywódtwo jest oddziaływaniem na zachowania innych<sup>13</sup>. Przywództwo wiąże się z pewnymi szczególnymi cechami i zachowaniami osoby, której inni skłonni są zaufać i podporządkować się.

Przywódtwo i wiedza o nim nie dotyczy tylko liderów, ale również pracowników<sup>14</sup>. Jest to proces interpersonalny, łączący przełożonego z podwładnym. Przywództwo nie może być realizowane bez innych człon-

<sup>11</sup> W. Maria Grudzewski, I. Krystyna Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 93.

<sup>12</sup> J. Wolejszo, *Organizacja pracy kierownika w strukturach zhierarchizowanych*, AON, Warszawa 2008, s. 61-94.

<sup>13</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 422.

<sup>14</sup> R. Wróblewski, *Nauka o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedmiot i metoda. Zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2009, s. 300.

ków organizacji. Muszą oni akceptować lidera i chcieć być przewodzonymi. Brak zaufania, którego oznaką może być brak szczerości pracowników wobec lidera, jest źródłem wielu problemów, szczególnie w sytuacjach, gdy organizacja napotyka trudności, a informacja o nich dociera do lidera za późno. I odwrotnie zaufanie do lidera rodzi otwartość i zaangażowanie, a podwładni nie obawiają się ujawniać złych wieści.

F. Bartolome wymienia sześć uwarunkowań budowy zaufania do liderów w organizacji<sup>15</sup>. Są nimi:

1. Komunikacja. Ważne są kwestie, takie jak informowanie podwładnego, zapewnienie informacji zwrotnych, wyjaśnianie decyzji, opieranie się pokusie, aby ukrywać informacje, a następnie używać ich jako nagród.
2. Wsparcie. Oznacza okazywanie troski podwładnym jako ludziom, wykazywanie prawdziwego zainteresowania ich życiem i karierą. Lider powinien być dostępny i przystępny, powinien pomagać pracownikom, chronić ich interesy, zachęcać do zgłaszania pomysłów, w razie potrzeby być mentorem lub coachem.
3. Szacunek. Powinna to być naturalna postawa lidera wobec podwładnych, ich inteligencji, ocen i wartości. Lider powinien stawać w obronie ludzkich praw do godności i autonomii.
4. Sprawiedliwość. To obiektywne uznanie zasług podwładnego, hojna pochwała, kiedy jest to uzasadnione. Jej zaprzeczeniem jest faworyzowanie, hipokryzja, niedoceniając osiągnięć, nieetyczne zachowanie. Są to zachowania trudne do wybaczenia i niezwykle destrukcyjne. Sprawiedliwość proceduralna, czyli działanie na podstawie przewidzianych, a najlepiej uzgodnionych reguł i zasad, bardziej sprzyja budowaniu zaufania do lidera niż sprawiedliwość dystrybucyjna wyznaczona przez wyniki.
5. Przewidywalność. Oznacza konsekwencję w zachowaniu, niezawodność działania i dotrzymywanie zarówno wyraźnie wypowiedzianych, jak i domyślnych obietnic.
6. Kompetencja. Przywódca godny zaufania wykazuje techniczne i profesjonalne umiejętności. Pracownicy nie ufają przywódcom, których uznają za niekompetentnych. Kompetentnym dowódcą nazywa się taka osoba, która sprawnie wykorzystuje potencjał podwładnych i przydzielone do wykonywania zadań zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne oraz skutecznie osiąga założone cele<sup>16</sup>.

Warto wskazać, jak ważna jest autentyczność lidera w wyżej wymienionych obszarach, rozumiana jako lojalność wobec siebie i wierność wyznawanym wartościom. Dysharmonia między deklarowanymi wartościami a zachowaniami lidera jest zaprzeczeniem autentyczności. Działania muszą być zgodne z retoryką i intencjami. Tylko autentyczny przywódca potrafi

---

<sup>15</sup> F. Bartolome, *Nobody trusts the boss completely: Now what?*, "Harvard Business Review", nr 67(2)/1998, s. 137-139.

<sup>16</sup> T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji, zadania, czynności, umiejętności*, Warszawa 2003, s. 46.

zdołyć wiarygodnořć potrzebną do motywowania podwładnych, prowadzenia ich do osiągnięcia celów i realizacji misji organizacji<sup>17</sup>.

Według gen. Colina Powella wiarygodnořć przywódcy opiera się na dwóch filarach: wypełnianiu misji i zdecydowanym, konsekwentnym dążeniu do wyznaczonego celu, na każdym etapie i niezależnie od warunków<sup>18</sup>.

S.S. Covey wyróżnia cztery wymiary wiarygodnego przywództwa. Dwa z nich dotyczą charakteru, a pozostałe dwa kompetencji:

1. Prawość to zbieżnořć między wewnętrznymi przekonaniem i zewnętrznymi zachowaniami, czyli działanie zgodne z własnymi przekonaniem i wartościami.
2. Intencje mają związek z motywami, zamiarami. Zaufanie pojawia się, gdy motywy są bezpośrednie i oparte na wzajemnych korzyściach, gdy troszczymy się nie tylko o nas samych, ale także o ludzi, z którymi nawiązujemy kontakty i którymi przewodzimy.
3. Zdolności to wszystko to, co sprawia, że można zaufać naszemu profesjonalizmowi, a więc nasze talenty, postawy, umiejętności, wiedza, styl. Są to środki, dzięki którym osiągamy rezultaty. Ktoś może mieć dobre intencje i być prawym człowiekiem, ale nie posiada określonych zdolności, co sprawia, że w pewnym obszarze zawodowym należy obdarzyć go ograniczonym zaufaniem.
4. Wyniki odnoszą się do dokonań. Jeśli nie osiągamy tego, czego od nas oczekiwano, osłabia to naszą wiarygodnořć. Jeśli dzieje się odwrotnie, zyskuje na tym nasza reputacja.

Przeprowadzone w Szwajcarii badania dotyczące warunków zagrażających autorytetowi kierownika wykazały następującą ich kolejnořć (wagę), według wypowiedzi kilkuset pracowników<sup>19</sup>:

- niesprawiedliwořć,
- nadużywanie władzy dla uzyskania własnych korzyści,
- zrzucanie odpowiedzialności na innych,
- obojętnořć wobec ludzi,
- obawa konkurencji,
- ukrywanie i zapieranie się własnych błędów,
- spoufalanie się,
- chwiejność,
- pięć się w górę za wszelką cenę,
- słabořć w forsowaniu własnego zdania,
- słabořć i błędy fachowe, prywatne błędy,
- nieumiejętnořć znoszenia obciążeń.

Jak podkreśla J. Wołej szo, w organizacji sytuacja najkorzystniejsza jest wtedy, gdy kierownik oprócz posiadanego autorytetu i sprawowania

<sup>17</sup> W. Maria Grudzewski, I. Krystyna Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtucho wicz, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 102-103.

<sup>18</sup> O. Harari, *Ten charyzmatyczny Colin Powell: 24 lekcje przywództwa legendarnego generała*, Studio Emka, Warszawa 2005, s. 15.

<sup>19</sup> Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2003, s. 39.



władzy formalnej jest także przywódcą nieformalnym<sup>20</sup>. W takiej bowiem sytuacji cieszy się zaufaniem i poparciem nie tylko jako osoba oficjalna powołana na stanowisko kierownicze, lecz również jako człowiek. Aby możliwa była taka sytuacja, to oprócz pewnych cech osobowościowych, kierownik powinien posiadać dużą wiedzę i nie mniejsze umiejętności.

Intencje i zachowanie przywódcy nie wystarczają jednak do podniesienia efektywności pracy. Przywódca powinien również zadbać o wzrost zaufania między pracownikami. Musi być świadom, że zaufanie, którym darzą go zwolennicy, wpływa ogólnie na zaufanie do kierownictwa, a w mniejszym stopniu na zaufanie między nimi.

Według R. Shawa zaufanie do liderów kształtują trzy kluczowe imperatywy: osiąganie rezultatów, uczciwość i demonstrowanie troski. Uczciwość oznacza również wyrażanie przez przywódcę dezaprobaty, gdy nie popiera określonych działań i podejmowanie decyzji, które nie są zgodne z jego zasadami. Jednocześnie musi on zrozumieć racje innych i okazywać szacunek wszystkim pracownikom w każdej sytuacji.

Następne trzy warunki, które pozwalają zbudować zaufanie do lidera, to zdolność, życzliwość i uczciwość.

Rogers wymienia następujące elementy, jakie przywódca powinien brać pod uwagę w procesie budowy zaufania<sup>21</sup>:

- otwarta komunikacja (pozytywne nastawienie, słuchanie, ujawnianie informacji, otwartość na nowe idee),
- konsekwencja w działaniu,
- kreowanie zaufania w innych (przez poznanie siebie, wspólna wizję, budowanie mostów komunikacji),
- budowanie zaufania w zespole (utrzymanie poczucia wartości, wsparcie, pochwały, niezatrzymywanie poufnych informacji, obrona innych, unikanie plotek, docenienie innych umiejętności i różnic, poprawa procesów podejmowania decyzji, uwzględnianie odmiennych punktów widzenia, redukovanie konfliktów, docenienie wkładu).

W wyniku interakcji z innymi osobami powstaje obraz przywództwa opartego na zaufaniu. W procesie rozwoju zaufania należy rozważyć co najmniej dwie kwestie<sup>22</sup>:

- po pierwsze, należy ocenić własny wpływ na inne osoby, przyjmując ich perspektywę, to znaczy zbadać, jak one postrzegają kwestię wiarygodności i zaufania przywódcy w relacjach z innymi. Każdy sukces lub porażka jest zawsze funkcją postrzegania rzeczywistości przez innych,
- po drugie, na podstawie wniosków z analizy należy przemyśleć dotychczasowe zachowania, by wybrać i rozwinąć te, które mogą przyczynić się do pozytywnych zmian w relacji przywódca – zwolennik.

<sup>20</sup> J. Wolejszo, *Organizacja...*, op. cit., s. 25.

<sup>21</sup> R.W. Rogers, *The psychological contract of trust, part II*, „Executive Development” nr 8(2)/1995, s. 14.

<sup>22</sup> E. Gobillot, *Przywództwo przez interakcję: Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 242.

Dowódcy w organizacjach zhierarchizowanych podchodzą w specyficzny sposób do swoich obowiązków. Krytyczne warunki i realizacji standardowych zadań w walce zmuszają ich do poszukiwania skuteczności w obrębie przywództwa.

## Podsumowanie

Organizacje zhierarchizowane budują swoje zdolności do działania już nie tylko na sile ognia środków walki, ale w znacznej mierze na zaufaniu zarówno podwładnego do przełożonego, jak i przełożonego do podwładnego, które jest niezbędne w warunkach kryzysu i pokoju<sup>23</sup>.

Zaufanie odgrywa bardzo ważną rolę w zarządzaniu organizacją<sup>24</sup>. Rozbudza jej aktywność, zwiększa zdolność uczenia się, redukuje niepewność, poszerza zakres współpracy oraz kreuje atmosferę przyjazną innowacjom. Ma duże znaczenie dla jakości pracy zespołowej i przywództwa, współtworzy kulturę organizacyjną.

Wciąż mało uwagi poświęca się praktycznemu budowaniu zaufania w organizacjach zhierarchizowanych, które powinno być elementem strategicznym myślenia kadry dowódczej. Aby zadbać o zaufanie w organizacji, należy zrozumieć podstawy, w szczególności proces jego budowy.

Trzeba jednak pamiętać, że budowa zaufania w organizacji to bardzo trudne i kompleksowe zadanie. Zaufanie powinno być budowane ostrożnie i równie ostrożnie należy nim zarządzać<sup>25</sup>.

Trudna sytuacja w zakresie zaufania stawia nietatwe zadanie przed menedżerami zarządzającymi zaufaniem. Jednocześnie stosowanie tej koncepcji daje szansę na osiągnięcie bardzo dobrych rezultatów i przeprowadzenie pozytywnych zmian w organizacjach. Kadra zarządzająca od dawna odczuwa potrzebę zarządzania zaufaniem. Nie jest ona jednak nazywana wprost.

Badania potwierdziły, że zaufanie pracownikom czy dostawcom prowadzi do przewagi konkurencyjnej, która równoważy ryzyko związane z oportunistem<sup>26</sup>. Organizacje, które promują kulturę zaufania, zyskują również przewagę w walce o talenty. Efektywniej i milej pracuje się w atmosferze zaufania niż pośród ciągłych podejrzeń, dyskredytacji i nieufności.

W zarządzaniu zaufaniem należy unikać wszelkich sytuacji, które prowadzą do pomniejszania zaufania. Zdarzają się sytuacje, w których zaufanie zostaje nadwyrężone. Kojarzą się one ze zdradą, zawodem. Zdrada często pojawia się w organizacji, gdy decyzje podejmowane są nie w pełni świadomie i bez refleksji nad tym jaki wpływ będą miały na innych.

<sup>23</sup> P. Malinowski, *Działania...*, op. cit., s. 359.

<sup>24</sup> W. Maria Grudzewski, I. Krystyna Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchovicz, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 83.

<sup>25</sup> D. Limerick, B. Cunnington, *Managing the New Organization*, Jossey-Bass, San Francisco 1993, s. 34.

<sup>26</sup> W. Maria Grudzewski, I. Krystyna Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchovicz, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 58, 229.

## Bibliografia

- Bartolome F., *Nobody trusts the boss completely: Now what?*, "Harvard Business Review", nr 67(2)/1998.
- Bridges W., *Zarządzanie zmianami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008.
- Gobillot E., *Przywództwo przez interakcje: Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Golin A., *Trust or Consequences: Build Trust Today or Lose Your Market Tomorrow*, Amacom, New York 2003.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska, Wańtuchowicz A.M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Harari O., *Ten charyzmatyczny Colin Powell: 24 lekcje przywództwa legendarnego generała*, Studio Emka, Warszawa 2005.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005.
- Limerick D., Cunnington B., *Managing the New Organization*, Jossey-Bass, San Francisco 1993.
- Lis K.A., Sterniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Majewski T., *Kierownik – dowódca w organizacji, zadania, czynności, umiejętności*, Warszawa 2003.
- Malinowski P., *Działania lidera – dowódcy kluczem do efektywności organizacji zhierarchizowanej*, w: W. Kieżun, J. Wołęjszo, S. Sirko (red.), *Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, AON, Warszawa 2013.
- Rogers R.W., *The psychological contract of trust, part II*, „Executive Development” nr 8(2)/1995.
- Sztompka P., *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge Press, Cambridge 1999. Sztompka P., *Socjologia*, Znak, Kraków 2002.
- Ścibiorek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2003.
- Wołęjszo J., *Organizacja pracy kierownika w strukturach zhierarchizowanych*, AON, Warszawa 2008.
- Wołęjszo J., *Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych*, AON, Warszawa 2002.
- Wróblewski R., *Nauka o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedmiot i metoda. Zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2009.
- Zeffane R., Connell J., *Trust and HRM In the New millennium*, „International Journal of Human Resource Management”, nr 14(1)/2003.