

Elżbieta Kolasieńska<sup>1</sup>

## Środowisko pracy kształtowane na fundamencie zaufania<sup>2</sup>

Środowisko współczesnej pracy jest coraz bardziej złożone i wielowymiarowe. Środowisko pracy to także obszar relacji z innymi, które mogą być oparte na zaufaniu lub nieufności. W artykule podjęto zagadnienie zaufania i nieufności w środowisku pracy. W opracowaniu poddano analizie pojęcie zaufania i nieufności. Celem artykułu jest wykazanie wpływu różnych typów zaufania na środowisko pracy oraz przedstawienie krytycznego ujęcia nieufności. Zaproponowano również rekomendacje, jak budować klimat zaufania w środowisku pracy.

**Słowa kluczowe:** środowisko pracy, zaufanie, nieufność

Shaping the work environment based on trust

The modern work environment is becoming increasingly complex and multidimensional. It is an area where relationships are built based on trust or distrust. This article addresses the issue of trust and distrust in the work environment and includes an analysis of the definitions of these two terms. The purpose of this article is to demonstrate the impact of various types of trust on the work environment and to present a critical approach to distrust. Recommendations have also been made on how to build an atmosphere of trust in the work environment.

**Keywords:** shaping the work, trust, distrust

---

<sup>1</sup> Uniwersytet Gdański, Instytut Socjologii; elzbieta.kolasinska@ug.edu.pl.

<sup>2</sup> Problematyka zaufania była analizowana w aspekcie instytucji finansowych w artykule *Świadomość odpowiedzialnego pożyczania*, „Prakseologia” 2012, nr 152. W niniejszym opracowaniu tematyka jest znacznie rozszerzona o inne typy zaufania i odnosi się do zaufania/nieufności w środowisku pracy.

## Wprowadzenie

Praca zawodowa odbywa się w konkretnym środowisku, które możemy analizować z punktu widzenia czynników materialnych i pozamaterialnych. Do materialnych czynników należy zaliczyć: otoczenie, w jakim wykonywana jest praca (oświetlenie, czystość powietrza, wyposażenie stanowiska pracy, lokalizację stanowiska i przedsiębiorstwa), udogodnienia (miejsce do wypoczynku, spożywania posiłków i rekreacji), a także zdrowie i bezpieczeństwo (radzenie sobie z kwestiami fizycznego bezpieczeństwa pracy, ryzyko przy wykonywaniu zadań) (Schultz, Schultz 2002: 360). Z kolei niematerialne warunki pracy dotyczą psychospołecznego podsystemu organizacji. Stanowią one zbiór czynników związanych z organizacją pracy (treść pracy, czas pracy, system pracy, przeciążenie pracą, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym), funkcjonowaniem przedsiębiorstwa (znajomość planów i celów instytucji, inne aspekty związane z komunikacją, sposób realizacji funkcji personalnej, działalność socjalna) oraz relacjami interpersonalnymi (współpraca, dyskryminacja, atmosfera) (Terelak 1999).

Współczesne środowisko pracy są coraz bardziej heterogeniczne ze względu na złożoność czynników i różnorodność struktur instytucjonalnych. Przemiany miejsc pracy nie są obojętne dla relacji pracowniczych, które zamiast trwałego zakotwiczenia przybierają formę krótkotrwałych kontaktów zawodowych, co nie sprzyja trwałej integracji ani solidarności. Są one niejako wpisane w cykle zmian w sferze pracy w Polsce i na świecie. Jednak ich zakres, tempo, treść mogą przybierać różne wymiary i formy uzależnione od specyfiki organizacji, form świadczenia pracy, rozwiązań legislacyjnych, zarówno narodowych, jak i międzynarodowych (Kolasińska 2017: 29). Pomimo różnorodności środowisk pracy istotną rolę odgrywa zaufanie, które stanowi podstawę międzyludzkich relacji zawodowych.

Zaufanie stanowi to fundament pozytywnych relacji zawodowych i efektywności w pracy. Z kolei brak zaufania buduje klimat nieufności, który negatywnie wpływa na interakcje zawodowe i satysfakcję z pracy. Jest ono postrzegane jako niematerialny kapitał instytucji, a także spoiwo efektywnego funkcjonowania grup pracowniczych. Z kolei nieufność kształtuje postawy podejrzliwości i nie sprzyja skutecznej komunikacji między pracownikami. Celem artykułu jest wykazanie wpływu różnych typów zaufania na środowisko pracy oraz przedstawienie krytycznego ujęcia nieufności. We wstępie zanalizowano środowisko pracy, w rozwinięciu omówiono różne typy zaufania. W kolejnej części artykułu przedstawiono aspekty krytyczne nieufności w pracy. W ostatniej części opracowania zawarto rekomendacje, jak budować kulturę zaufania w środowisku pracy.

## Typy zaufania w środowisku pracy

Zaufanie to wielowymiarowe i wieloaspektowe słowo. Po pierwsze, uznajemy je za problem indywidualny i partykularny, a po drugie – za społeczno-gospodarczy. „Zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi” – pisze Piotr Sztompka (2007: 69–70). W analizie kognitywnej i normatywnej odwołujemy się do nakreślenia zaufania wewnętrznego i zewnętrznego. Zaufanie wewnętrzne odnosi się do autozaufania, czyli świadomości jednostki, czy ma do siebie zaufanie. Zaufanie zewnętrzne odnosi się do innych, których jednostka obdarza zaufaniem i czy oni także jej ufają. Możemy to sformułować w postaci stwierdzenia: „Komu mogę zaufać i kto ufa mnie?”

Jednostka przejawia również w mniejszym lub większym stopniu rozwinięte zaufanie zinternalizowane, związane z uwewnętrznieniem normy, że powinniśmy ufać innym ludziom.

Gwarancja legalności zachowania partnera wymiany opiera się ostatecznie na przyjmowanej przez obie strony zwykle słusznej przesłance, że każda z nich zainteresowana jest kontynuowaniem stosunków wymiany (...) i dlatego będzie dotrzymywała danych obietnic i unikała przynajmniej drastycznego obrażania „uczciwości i zaufania” (Weber 2002: 485).

Budowanie klimatu zaufania to priorytetowe wyzwanie dla jednostek, grup, wspólnot, instytucji, społeczeństwa obywatelskiego i gospodarki. „Podstawy zaufania, czy to wobec określonych instytucji, osób, czy systemów, czy też te bardziej uogólnione, mają bezpośredni związek z poczuciem bezpieczeństwa psychicznego jednostek i grup” – pisze Anthony Giddens (2008: 28).

Zaufanie w odniesieniu do środowiska pracy może obejmować następujące jego odmiany:

1. Autozaufanie właściciela, który uruchamia własną działalność gospodarczą. Wiąże się ono z samooceną, zaufaniem do własnych kompetencji, predyspozycji, własnego kapitału, jak również do konkretnego przedsięwzięcia. Zaufanie to dotyczy także zaufania do innych, z którymi właściciel nawiązuje relacje gospodarczo-zawodowe. Zróżnicowanie zawodowe, zamiast dzielić, powinno łączyć i kształtować zaufanie między jednostkami o różnych profesjach, których kompetencje interdyscyplinarne wzajemnie się dopełniają.
2. Zaufanie statusowe do kadry zarządzającej organizacjami, legitymizowane władzą legalną, przypisaną do wykonywanej roli. Analiza kompetencji zarządzających nabiera szczególnego znaczenia, gdy aspirują oni do nowej roli zawodowej w innej organizacji lub zwiększają obszar decyzyjności

i władzy w zakresie aktualnego stanowiska pracy. Zysk lub strata wygenerowana przez menedżera w biznesie determinuje opinię i budują do niego zaufanie, które opiera się na ocenie wcześniejszych dokonań z ukierunkowaniem na przyszłe działania. Przeszłe doświadczenia, kompetencje, reputacja, efektywność zarządzania wpływają na udzielenie „pożyczki zaufania” (Sztompka 2007) na przyszłość.

3. Zaufanie instytucjonalne wszystkich pracowników do instytucji, w której są zatrudnieni. Zaufanie pracowników do instytucji kształtuje ich poczucie zawodowej wspólnoty. Budowanie mocnej kultury opartej na zaufaniu i współpracy to inwestycja zwrotna w przyszłości w postaci zaangażowanej i lojalnej kadry. Możemy to wyrazić symbolicznie: „My”, „Nasza firma”, „Nasz instytut”.
4. Zaufanie kontraktowe zbudowane pomiędzy jednostkami/grupami pracowniczymi konkretnej umowy. Kontrakt zawarty między tymi podmiotami regulują normy prawne, ale pochodną umowy są „koszty transakcyjne”, czyli elementy niekontraktowe, związane między innymi z egzekwowaniem jej warunków. Moralne wartości, zaufanie i uczciwe działania partnerów kontraktu stanowią czynnik zabezpieczający umowę, redukujący ryzyko i jej zerwanie. Odpowiedzialność każdej ze stron kontraktu to cenna wartość przynosząca korzyści w postaci trwałego zaufania i ograniczenia niepewności, związanej z „kosztami transakcyjnymi”. „Między zaufaniem a przepisami zachodzi relacja odwrotnej proporcji: im bardziej w związkach międzyludzkich opieramy się na przepisach, tym mniej ufamy sobie nawzajem i vice versa” (Fukuyama 1997: 256). Taki rodzaj zaufania możemy nazwać również interakcyjnym, który buduje się na bazie relacji społecznych z innymi partnerami, uczestniczącymi w kontrakcie.
5. Zaufanie racjonalno-instrumentalne zbudowane między pracownikami na bazie maksymalizacji własnych zysków, a minimalizacji kosztów. Zgodnie z teorią racjonalnego wyboru, jeżeli każda ze stron będzie się kierowała kalkulacją zysków i strat, to zaufanie będzie instrumentem do osiągnięcia wyznaczonego celu (Hechter, Kanazawa 1997). Mogą pojawić się również działania minimalizowania własnego wkładu i unikania kooperacji, czyli zjawisko „pasażera na gapę” (*free rider*). Dysfunkcyjne zjawisko „pasażera na gapę” kształtuje klimat nieufności między partnerami, którzy stają się dla siebie rywalami (graczami) ukierunkowanymi na zwiększanie własnych korzyści.
6. „Zaufanie proceduralne (...) do zinstytucjonalizowanych praktyk lub procedur, oparte na przekonaniu, że ich przestrzeganie przyniesie najlepszy skutek” (Sztompka 2007: 107). Przepisy i praktyki obwarowane normami prawnymi i regulaminami wewnętrznymi okażą się nieskuteczne, jeżeli pracownicy nie będą mieli zaufania do ich skuteczności i zasadności.

Świadomość jednostek, że respektowanie zasad formalnych i nieformalnych przyniesie wymierny efekt indywidualny i instytucjonalny to najsukuczniejsza forma budowania zaufania do procedur, kodeksów etycznych i kształtowania tożsamości „instytucji z zasadami”.

7. Zaufanie interesariuszowe ukierunkowane na różne grupy interesu wewnętrzne i zewnętrzne implikuje wzajemnie relacje. Relacje z różnymi grupami interesu w środowisku pracy to podstawa, ponieważ bez ich poparcia funkcjonowanie jest utrudnione, a w niektórych obszarach wręcz niemożliwe. Zaufanie ze strony interesariuszy to inwestycja zwrotna w przyszłości w postaci ich zaangażowania, lojalności i pozytywnego wizerunku miejsca pracy.
8. Zaufanie asortymentowe do produktów lub usług oferowanych przez organizację. Do klienta „bombardowanego” codziennie reklamami nowych produktów lub usług prestiżowa marka stanowi swoisty wyznacznik trafnego wyboru. Natomiast dla organizacji konkurującej o pozycję na rynku marka stanowi przewagę w walce z rywalami. Wybór przez konsumentów określonej marki buduje zaufanie oparte na lojalności i świadomości korzyści, płynących z jej posiadania. Zaufanie konsumentów do marki implikuje lojalność stałych klientów i łatwiejsze pozyskiwanie nowych.
9. Zaufanie wizerunkowe kształtowane przez specjalistów do spraw public relations, związane z kreowaniem wizerunku organizacji opartego na wiarygodności, etyce, zaufaniu i wzajemnej komunikacji organizacji z otoczeniem. Zaufanie płynące z zewnątrz od innych i zaufanie pracowników zatrudnionych w instytucji oraz pozytywna opinia to najsukuczniejszy wewnętrzny i zewnętrzny public relations.
10. Zaufanie kompetencyjne jest związane z ufnością we własne kompetencje, jak i kompetencje innych. Środowisko pracy implikuje zaufanie lub nieufność do kompetencji kandydatów/pracowników do wolnych stanowisk pracy. Motywuje ono wszystkich uczestników do działań, które zwiększają zaufanie do ich kompetencji. Zaufanie do własnych kompetencji, jak i do kompetencji innych to cenna wartość w środowisku pracy. Nieufność wobec własnych kompetencji, jak i kompetencji innych kształtuje klimat nieufności.
11. Zaufanie informacyjne związane z kompleksową i wiarygodną informacją w środowisku pracy. Stanowi ono cenny zasób dla pracodawców, pracobiorców, różnych grup interesu oraz wszystkich uczestników. W dobie gospodarki opartej na wiedzy kompleksowa informacja w środowisku pracy to źródło przewagi konkurencyjnej. Pozwala sprawować także kontrolę na tymi, którzy jej nie posiadają lub nie potrafią skutecznie wykorzystać.
12. Zaufanie techniczno-technologiczne, które według Giddensa (2008) jest zaufaniem do „systemów urządzeń technicznych”, „systemów eksperckich”

- i „systemów abstrakcyjnych”. Zaufanie do nowoczesnych technologii implikuje działania pracowników w środowisku pracy. Zanikł tradycyjnych zawodów i powstanie nowoczesnych, związanych z współczesnymi systemami technicznymi kształtuje wobec nich zaufanie lub nieufność.
13. Zaufanie menedżerskie odnoszące się do ufności wobec kadry zarządzającej organizacjami i kierującej zespołami ludzkimi. Zaufanie do menedżerów ma szczególne znaczenie na rynku pracy, gdy aspirują oni do wolnych stanowisk pracy. Zaufanie do ich kompetencji, doświadczenia zawodowego i predyspozycji zawodowych stanowi bezcenny atut. Ono mobilizuje ich do profesjonalnych działań, które wpływają na ich pozytywną opinię i pomnażają zaufanie.
  14. Zaufanie moralne według Francisa Fukuyamy tworzy „wspólnotę moralną”. Więzy moralne, wspólne wartości, kultura moralności kształtują moralne postawy na rynku pracy. Albert Hirschman (1984) nazwał zaufanie „zasobem moralnym”. Wzajemne zaufanie, moralne wartości w środowisku pracy to fundament pod budowanie sprawnej instytucji i dobrostanu pracowników.
  15. Zaufanie finansowe odnoszące się do zaufania wobec instytucji finansowych, transakcji finansowych, nadzoru i kontraktów. Zaufanie do instytucji finansowych możemy nazwać „zaufaniem ekonomicznym” (Covey 2008: 12–20). Obejmuje ono także zaufanie wobec pracowników branży finansowej, ich wiarygodności i kompetencji. Sprzyja ono transakcjom finansowym i kształtuje kulturę ekonomiczną.
  16. Zaufanie równościowe związane z ufnością wobec różnic, które występują między pracownikami w środowisku zawodowym. Kształtuje ono kulturę organizacyjną budowaną na fundamencie integracji mniejszości, profilaktyce dyskryminacji i zasadzie równości. Opiera się ono na wzajemnym szacunku wobec różnych jednostek i grup. Sztompka (2007) wymienił następujące struktury sprzyjające zaufaniu:
    - Spójność normatywna – przeciwieństwo: chaos, anomia.
    - Trwałość porządku społecznego – przeciwieństwo: radykalna zmiana.
    - Przejrzystość organizacji społecznej – przeciwieństwo: powszechna tajemniczość organizacji.
    - Swojskość (familijność) – przeciwieństwo: obcość otoczenia, w którym ludzie podejmują swoje działania.
    - Odpowiedzialność innych ludzi i odpowiedzialność instytucji – przeciwieństwo: arbitralność i brak odpowiedzialności.

Zaufanie w środowisku pracy to bezcenna wartość, która sprzyja także budowaniu szacunku i atmosfery. Im pracownicy mają większe zaufanie do miejsca pracy, tym łatwiej pozyskać ich zaangażowanie w wykonywanie swoich ról zawodowych. Warto budować klimat współpracy oparty na zaufaniu dla komfortu pracowników, jak i dla organizacji jako całości.

## Nieufność w miejscu pracy

Nieufność w miejscu pracy jest często pomijanym zjawiskiem, ponieważ trudno ją zdiagnozować, a także jest ona ignorowana przez pracodawców i pracowników. Ona nie jest tylko deficytem zaufania czy odwrotnością zaufania, ale stanowi problem w środowisku pracy. Krytyka bezpodstawnego zaufania i nieufności w miejscu pracy jest uzasadniona. Zaufanie w miejscu pracy do osób, które na nie zasługują jest bezzasadne. Również nieuzasadniona nieufność wobec pracowników jest dysfunkcyjna.

Nieufność powinna być kojarzona z ostrożnością i unikaniem negatywnych konsekwencji działań obiektów zaufania. Zmniejsza ona złożoność otaczającej nas rzeczywistości, umożliwiając postrzeganie niepożądanych zachowań jako prawdopodobnych (Marzec, Świrska 2018: 152).

Nieufność powiązana jest z podejrzliwością do osób, które postrzegamy jako nieuczciwe, nierzetelne czy wrogo nastawione wobec innych, co buduje postawę dystansu i ostrożności. Nieufność jest utożsamiana z ostrożnością, sceptycznym nastawieniem, unikaniem kogoś z powodu przypisania mu nieuczciwości, niekompetencji albo wrogości (Lewicki et al. 1998). Sztompka (2007) nazywa „nieufność lustrzanym odbiciem zaufania”. Natomiast Andrzej Koźmiński i Dominika Latusek-Jurczak (2011: 35) stwierdzili, że „nieufność jest dysfunkcją i w związku z tym należy ją zmniejszać, podczas gdy zaufanie jest dobrem, które bezwarunkowo powinno się pomnażać”.

Współczesne środowisko pracy jest coraz bardziej zróżnicowane i zmienne. Nie możemy także do końca przewidzieć przyszłości świata pracy ani decyzji zawodowych pracowników. Nie ma takiej możliwości, aby pozyskać pełną wiedzę na temat wyborów, którymi kierują się pracownicy i pracodawcy. Trudno również oszacować na podstawie pierwszego kontaktu w miejscu pracy, czy mamy do czynienia z osobą godną zaufania, czy raczej nie należy jej ufać.

Nieufność w miejscu pracy jest utożsamiana z działaniami zagrażającymi wspólnotowości zawodowej. Nie sprzyja budowaniu pozytywnych relacji w środowisku pracy ani nie prowadzi do skutecznej kooperacji. Podkopuje ona pozytywne relacje między pracownikami albo w ogóle nie pozwoli ich kształtować. Według Niklasa Luhmanna (1979: 72) nieufność to „oczekiwanie szkodliwego działania”, które możemy odnieść do miejsca pracy.

Postrzeganie pracowników i współpracowników przez pryzmat „szkodliwych działań” kształtuje kulturę nieufności, która oparta jest na fundamencie podejrzliwości i ostrożności. Nieufność i zaufanie mogą być ze sobą sprzężone. Po pierwsze, możemy kogoś darzyć zaufaniem albo nieufnością, dlatego że interakcje pracownicze charakteryzują się wieloaspektowością. Po drugie, w tej samej relacji możemy doświadczać odczuć ambiwalentnych (Farjoun 2010, cyt. za Koźmiński, Latusek 2011: 37).

Analizowanie nieufności i zaufania w środowisku pracy rozłącznie nie dostarcza kompleksowej wiedzy o obu zjawiskach, z których pierwsze jest destrukcyjne, a drugie konstruktywne w relacjach pracowniczych: „Tak samo jak możemy odczuwać, że inna osoba nas jednocześnie przyciąga i odpycha, że kogoś lubimy i nie lubimy, kochamy i nienawidzimy” (Lewicki et al. 1998: 449, cyt. za Koźmiński, Latusek 2011: 37). Nieufność jest także uzasadniona w konkretnych sytuacjach zawodowych, na przykład gdy mamy do czynienia z niewiarygodnym pracownikiem albo pracodawcą. Dlatego nienaturalne byłoby obdarzanie ich bezwarunkowo zaufaniem, często graniczącym z łatwowiernością.

Jak stwierdził Karen Cook, „źle ulokowane zaufanie przynosi znacznie większe straty niż nieuzasadniona nieufność. W sytuacji wątpliwej postawa nieufna może się okazać roztropna, podczas gdy zaufanie mogłoby zostać ocenione jako naiwność” (Cook 2005, cyt. za Koźmiński, Latusek 2011: 36). Bezpodstawne jest tworzenie dychotomii zaufanie/nieufność, które są wyłącznie rozłącznymi kategoriami. Po pierwsze, zaufanie w środowisku pracy jest budowane na określonym fundamencie, a po drugie – nieufność ma również swój wymierny fundament. Adresatami zaufania lub nieufności mogą być różni aktorzy indywidualni albo instytucjonalni (tabela 1), kształtując specyficzną paletę.

Tabela 1. Obiekty zaufania i nieufności

Zaufanie/nieufność osobista	kierowana ku konkretnym osobom
Zaufanie/nieufność pozycyjna	kierowana do określonych ról społecznych, zawodów, stanowisk, urzędów
Zaufanie/nieufność komercyjna	kierowana do określonych produktów
Zaufanie/nieufność technologiczna	kierowana na systemy technologiczne – komunikacyjne, energetyczne, informatyczne
Zaufanie/nieufność instytucjonalna	kierowana na instytucje – banki, organizacje, szkoły
Zaufanie/nieufność systemowa	kierowana pod adresem systemu – ustroju, gospodarki, cywilizacji

Źródło: P. Sztompka, 2002, *Socjologia. Kultura zaufania*, Kraków: Znak, s. 312.

Paleta dotycząca ufności lub nieufności może charakteryzować jednostki, grupy, instytucje, społeczeństwo, kształtując klimat zaufania albo nieufności.

Dlatego sztucznością wydaje się być umieszczanie zaufania i nieufności jako dwóch ekstremów na linii dobro–zło. Zarówno dobro i zło, podobnie jak zaufanie i nieufność, mogą mieć wydźwięk moralny czy niemoralny albo etyczny lub nieetyczny (Koźmiński, Latusek 2011: 35)



Jednak nieufność, pomimo różnych sytuacji, w których jest uprawniona, przeważnie budzi skojarzenia negatywne w środowisku pracy i tak jest przeważnie odbierana. Przykładem są chociażby miejsca pracy, w których panuje klimat patologicznej nieufności i bardzo trudno przełamać ten trend. Jeżeli nie ufamy pracownikom czy współpracownikom, to nie podejmujemy z nimi współpracy i niechętnie również wchodzimy w interakcje z nimi. W ten sposób rozkręca się spirala nieufności, polegająca na tym, że im bardziej im nie ufamy, tym bardziej oni stają się wobec nas nieufni. Pracownikom, którym nie ufamy i nie wchodzimy z nimi w relacje nie dajemy im szansy zmianę postaw wobec nich. W ten sposób tworzy się błędne koło nieufności, które dodatkowo może być napędzane przez negatywne emocje. Taki stan rzeczy może stanowić podłoże do rozwoju dysfunkcyjnej kultury nieufności, która przenika całe środowisko pracy.

„Nieufność w miejscu pracy prowadzi do:

- braku zaangażowania,
- braku otwartej komunikacji,
- niewielkiej satysfakcji pracownika,
- pustych słów i nierealistycznych wyobrażeń,
- bezczynności (rezygnacji),
- społecznego wycofania,
- waśni (obgadywania, dyskredytacji, sporów, nadużyć)” (Grudzewski et al. 2009: 66).

Polacy w opiniach na temat obdarzania zaufaniem partnerów biznesowych są podzieleni. Ponad jedna trzecia respondentów (34%) wyznaje zasadę, że zaufanie w interesach na ogół się opłaca, natomiast 37% badanych opowiada się za zachowaniem ostrożności i stwierdza, że zaufanie w tej dziedzinie źle się kończy. Największa nieufność charakteryzuje osoby najgorzej wykształcone i najmniejszych dochodach *per capita* (CBOS 2018: 3–6). Takie nastawienie badanych nie napawa optymizmem, ponieważ nieufność nie sprzyja relacjom biznesowo-zawodowym. Zaufanie jest niezbędne w tego typu relacjach, a badania wskazują na jego deficyt w tej sferze.

## Budowanie kultury zaufania w miejscu pracy? Kilka rekomendacji

Kultura zaufania to cenny zasób w środowisku pracy, która spaja i scala zespół pracowniczy. Jest ona powiązana z kulturą organizacyjną i klimatem społecznym środowiska pracy. Stanowi ona „uogólnione zaufanie przenikające całą zbiorowość i traktowane jako obowiązująca reguła postępowania” (Sztompka 2002: 326). Budowanie kultury zaufanie jest procesem długofalowym i permanentnym, ale przynosi wymierne korzyści w środowisku pracy w postaci zwiększonej

efektywności pracowników, zaangażowania, satysfakcji, a także pozytywnych relacji międzyludzkich. Istotnymi filarami budującymi kulturę zaufania są między innymi następujące zasady:

1. Zaufanie postrzegane jako wspólna wartość.
2. Zaufanie budowane na fundamencie wiedzy.
3. Zaufanie budowane na doświadczeniu.
4. Zaufanie oparte na szczerości.
5. Zaufanie jako nośnik informacji.
6. Zaufanie budowane na kooperacji.
7. Zaufanie jako dobro nietrwałe.
8. Zaufanie oparte na kompetencjach.
9. Zaufanie oparte na odpowiedzialności.
10. Zaufanie budowane na wiarygodności.
11. Zaufanie budowane na partnerskich relacjach.

Budowanie kultury zaufania we współczesnych środowiskach pracy stanowi wyzwanie dla pracodawców, jak i pracowników. Kultura zaufania nie stanowi panaceum na wszystkie problemy środowiska pracy, ale może być skutecznym katalizatorem na kształtowanie pozytywnych relacji pracowniczych i budowanie „zdrowych instytucji”. W środowiskach pracy budowanych na fundamencie kultury zaufania panuje bardziej przyjazna atmosfera sprzyjająca innowacyjnej pracy. Kultura zaufania wzmacnia postawy kreatywne wśród pracowników, a także wyzwała ich inicjatywę. Pracownicy w takiej kulturze czują się bardziej doceniani i podmiotowo traktowani, dzięki czemu można zbudować pozytywne relacje na linii pracodawca/pracownik. Istotnego znaczenia nabiera także dialog w środowisku pracy, który wypiera feudalne relacje zawodowe. Im bardziej mocna kultura zaufania, tym bardziej twórcze i partnerskie środowisko pracy.

## Podsumowanie

Zaufanie i nieufność to nieodłączne składowe środowiska pracy. Rola zaufania w miejscu pracy jest bezdyskusyjna. Zaufanie możemy postrzegać jako niematerialną wartość w środowisku pracy, ale zabija ją destrukcyjna nieufność. Bez zaufania funkcjonowanie w świecie pracy jest utrudnione, a nawet niemożliwe: „Jeżeli ludzie nie ufają sobie, to nie osiągną sukcesu. Zaufanie jest kluczem do motywowania ludzi, mobilizowania ich do pracy i osiągnięcia wspólnych celów” (Rudzewicz 2016: 267). Zaufanie jest nieodzowne w obliczu złożoności miejsc pracy. Ono sprzyja kooperacji, którą osłabia nieufność. Materialne zasoby możemy zakupić dla środowiska pracy, ale zaufania nie kupimy.

## Literatura

- CBOS, 2018, *O nieufności i zaufaniu*, Komunikat z badań nr 35.
- Covey S., 2008, *Szybkość zaufania*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Cook K.S., 2005, *Networks, Norms, and Trust: The Social Psychology of Social Capital*, „Social Psychology Quarterly”, vol. 68.
- Farjoun M., 2010, *Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality*, „The Academy of Management Review”, vol. 35.
- Fukuyama F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, przeł. A. Śliwa, Warszawa–Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Giddens A., 2008, *Konsekwencje nowoczesności*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2009, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Hechter M., Kanazawa S., 1997, *Sociological Rational Choice Theory*, „Annual Review of Sociology”, August, vol. 23.
- Hirschman A., 1984, *Against Parsimony: Three Easy Ways of Complicating Some Categories of Economic Discourse*, „American Economic Review”, vol. 74, no. 2.
- Kolasińska E., 2017, *Miejsce pracy jako źródło uprawnionego upelnomocnienia, merytokracji i stratyfikacji. Przegląd poglądów*, „Miscellanea Anthropologica et Sociologica”, nr 18(4).
- Koźmiński A., Latusek-Jurczak, 2011, *Zaufanie i nieufność w podejmowaniu decyzji*, „Decyzje”, nr 16.
- Lewicki R., McAllister D.J., Bies R.J., 1998, *Trust and Distrust: New Relationships and Realities*, „Academy of Management Review”, 23.
- Luhmann N., 1979, *Trust and Power*, Two Works, Chichester, NY: Wiley.
- Marzec A., Świrski A., 2018, *Koncepcja nieufności. Podstawy teoretyczne dla analizy nieufności w polskich warunkach*, „Studia Ekonomiczne”, nr 376.
- Rudzewicz A., 2016, *Zaufanie wewnętrzne i zewnętrzne w przedsiębiorstwie*, „Studia Ekonomiczne”, nr 255.
- Schultz D.P., Schultz S.E., 2006, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sztompka P., 2002, *Socjologia. Kultura zaufania*, Kraków: Znak.
- Sztompka P., 2007, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków: Znak.
- Terelak J.F., 1999, *Psychologia pracy i bezrobocia*, Warszawa: Wydawnictwo ATK.
- Weber M., 2002, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, tłum. D. Lachowska, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.