

Artykuły

Zaufanie w organizacji. Analiza sposobów ujęcia i modeli teoretycznych

Anna Jaklik, Mariola Łaguna

Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Zaufanie jest ważnym elementem funkcjonowania społecznego i zawodowego osób, przyczynia się także do efektywnego funkcjonowania organizacji. Artykuł prezentuje analizę zjawiska zaufania interpersonalnego w organizacji oraz ujmujących je koncepcji teoretycznych. Przedstawia rozróżnienie pojęć zaufania, skłonności do zaufania oraz wiarygodności interpersonalnej, często utożsamianych we wczesnych analizach i badaniach. Zaprezentowane zostały także wybrane najnowsze modele teoretyczne wyjaśniające to zjawisko. Przedstawiona analiza teoretyczna może stanowić dobry punkt odniesienia dla psychologicznych badań empirycznych nad zaufaniem.

Słowa kluczowe: *zaufanie interpersonalne, wiarygodność interpersonalna, psychologia organizacji*

Zaufanie jest przedmiotem zainteresowania różnych dziedzin nauki, między innymi etyki, ekonomii, socjologii, zarządzania i psychologii. Niezależnie od reprezentowanej dyscypliny i związanych z tym różnic w definiowaniu (Jaklik, Łaguna, 2016; Sztompka, 2007), badacze zwracają uwagę na znaczenie i rolę zaufania w życiu społecznym (Jasińska-Kania, Skarżyńska, 2009). Jest ono warunkiem koniecznym budowania i trwania relacji (Bugdol, 2010; Hardin, 2009; Mayer, Bobko, Davis, Gavin, 2011; Rotter, 1980; Skarżyńska, 2012; Sztompka, 2007).

Zaufanie jest także istotne dla funkcjonowania człowieka w sferze zawodowej, to właśnie dzięki niemu możliwe jest efektywne działanie i współpraca. W organizacji może przybierać ono różne formy, od zaufania między organizacjami (Gulati, 1995; Moorman, Zaltman, Deshpande, 1992), przez zaufanie osoby do organizacji (Caldwell, 2004; McCauley, Kuhnert, 1992; Zaheer, McEvily, Perrone,

1996), aż po zaufanie interpersonalne, występujące między pracownikami, członkami organizacji (Dirks, Ferrin, 2002; Johnson-George, Swap, 1982). Ten ostatni rodzaj zaufania stał się przedmiotem wielu badań empirycznych, jest także przedmiotem analiz w tym artykule. Zaufanie interpersonalne pozwala między innymi nawiązać współpracę, redukuje konflikty, ułatwia szybkie formowanie grup oraz zachęca do skutecznego reagowania w sytuacjach kryzysowych (Meyerson, Weick, Kramer, 1996; Rousseau, Sitkin, Burt, Camerer, 1998).

Na gruncie relacji zawodowych zaufanie wiąże się z niską intencją odejścia z pracy (Dirks, Ferrin, 2002; Ferrin, Connell, Travaglione, 2004), wysoką innowacyjnością i kreatywnością pracowników (Chung, Jackson, 2011; Madjar, Ortiz-Walters, 2009; Tam, Lin, 2009), ich zaangażowaniem (Dirks, Ferrin, 2002; Lapierre, 2007; Mayer, Gavin, 2005) oraz zadowoleniem z pracy (Dirks, Ferrin, 2002; Tam, Lin, 2009). Zaufanie w relacjach między podwładnymi i przełożonymi jest uważane za klucz do sukcesu organizacji (Torres, Bligh, 2012). Pracownicy ufający swoim kolegom oraz zwierzchnikom wykazują większą wydajność (Dirks, Ferrin, 2002) oraz liczne zachowania przedsiębiorcze i prospołeczne (Costigan i in., 2006).

Anna Jaklik, Instytut Psychologii KUL, al. Raławickie 14,
20-950 Lublin, e-mail: annajaklik@gmail.com

Mariola Laguna, Instytut Psychologii KUL, al. Raławickie 14,
20-950 Lublin, e-mail: laguna@kul.pl

Korespondencję w sprawie artykułu proszę kierować na adres:
annajaklik@gmail.com

W ciągu ostatnich kilkunastu lat obserwuje się wzrost zainteresowania badaczy tematyką zaufania w różnych obszarach życia społecznego (Li, 2011). Podejmowane są próby opisu zjawiska oraz odpowiedzi na pytanie o jego uwarunkowania (por. Skarżyńska, 2012). W artykule zostaną przedstawione teorie analizujące zjawisko zaufania interpersonalnego w kontekście organizacji. Przedstawimy także rozróżnienie zaufania interpersonalnego, skłonności do zaufania i wiarygodności interpersonalnej, często utożsamiane w starszych analizach i badaniach. Następnie zostaną omówione wybrane modele teoretyczne zaufania interpersonalnego, próbujące wyjaśniać to zjawisko w kontekście funkcjonowania osoby w organizacji.

DWA PODEJŚCIA DO ANALIZY ZAUFIANIA INTERPERSONALNEGO W ORGANIZACJI

W literaturze dotyczącej zaufania w kontekście organizacji wyróżnia się dwa podejścia ujmujące proces jego formowania (Dirks, Ferrin, 2002). Jedno z nich koncentruje się na relacjach między osobami, drugie skupia się na właściwościach osoby obdarzanej zaufaniem.

Pierwsze podejście, nazywane perspektywą opartą na relacji, odnosi się do teorii wymiany społecznej (Dirks, Ferrin, 2002; Konovsky, Pugh, 1994; Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner, 1998). Zakłada ona, że zaufanie powstaje w wyniku wielokrotnej wymiany świadczeń między osobami, czyli w relacji (Blau, 1964). Jeden z partnerów dostarcza korzyści drugiemu, co związane jest ze zobowiązaniem do odwzajemnienia oraz oczekiwaniem zadośćuczynienia (Konovsky, Pugh, 1994; Whitener i in., 1998). W początkowym stadium relacji między partnerami wymiana świadczeń wiąże się z niepewnością, a ryzyko jest stosunkowo wysokie, ponieważ działania innych osób są dobrowolne i nie ma gwarancji ich odwzajemnienia. Rozpoczęcie procesu wymiany odbywa się w oparciu o prawidłową realizację przeszłych zobowiązań wobec innych i powstałą na tej podstawie reputację osoby godnej zaufania. Jeśli nie ma dostępu do takich informacji, relacja oraz zaufanie rozwijają się powoli, zaczynając od wymiany stosunkowo niskiej wartości świadczeń, stopniowo z upływem czasu następuje rozszerzanie zobowiązań (Blau, 1964; Whitener i in., 1998). Teoria wymiany społecznej zawiera cztery podstawowe założenia (Seppänen, Blomqvist, Sundqvist, 2007). Pierwszym z nich jest wzajemność, która polega na zwracaniu otrzymanej przysługi czy korzyści. Ze względu na ich niematerialność, istnieje trudność w pełnym odwzajemnieniu, stąd wymiana trwa, prowadząc do długoterminowych relacji między partnerami, co jest drugim założeniem. Kolejne założenie o diadyczności umiejscawia

relację w diadzie – między dwoma podmiotami. Ostatnie założenie to założenie o racjonalności – celem wymiany jest maksymalizacja korzyści, w związku z czym partnerzy dokonują racjonalnych kalkulacji zysków i kosztów, by podjąć decyzję o podtrzymaniu lub zerwaniu relacji (Seppänen i in., 2007). W ramach tego podejścia zaufanie jest elementem psychologicznego kontraktu między osobami, czyli ustaleń określających, co każda z nich daje oraz otrzymuje w interakcjach. Kontrakt psychologiczny wywodzi się z niepisanych, czasami nieartykułowanych umów między stronami na temat wzajemnych zobowiązań (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2007). Akt obdarzania zaufaniem wiąże się z działaniem mającym na uwadze interesy drugiej strony (partnera relacji) ze względu na własne korzyści będące następstwem. Wywołuje ono reakcję wzajemności oraz buduje relację między partnerami (Hardin, 2009; Sztompka, 2007).

Druga perspektywa wyjaśniania zaufania w organizacji odnosi się do spostrzegania i oceny cech osoby obdarzanej zaufaniem (Dirks, Ferrin, 2002; Grudzewski i in., 2007). W tym ujęciu podstawą zaufania jest analiza atrybutów i szacowanie wiarygodności partnera (Kramer 1999; Lewis, Weigert, 1985; Mayer, Davis, 1999). Wiarygodność nie jest jednak obiektywną właściwością, lecz jest ustalana w procesie indywidualnej percepcji. Odnosi się ona do spostrzeganego potencjału osoby do wywiązania się z udzielonego zaufania. W literaturze odnajdziemy koncepcje, które wskazują, że wiarygodność jest szacowana w oparciu o kilka lub kilkanaście elementów (Butler, 1991; Cummings, Bromiley, 1996; Lewicki, Bunker, 1996; Mayer, Davis, Schoorman, 1995). Zaufanie jest wynikiem oceny osoby obdarzanej zaufaniem dokonanej na podstawie dostępnych bezpośrednio lub pośrednio informacji, które odnoszą się do jej cech, właściwości, postaw i zachowań (Caldwell, Clapham, 2003; Dirks, Ferrin, 2002; McKnight, Cummings, Chervany, 1998).

Wyróżnione powyżej dwie perspektywy wskazują na różne mechanizmy kształtowania zaufania. Pierwsza zwraca uwagę na istniejący między osobami proces wymiany oraz relację gwarantującą przyszłe odwzajemnienie korzyści ze strony partnera. Drugie podejście koncentruje się na subiektywnie spostrzeganym potencjale osoby do wywiązania się z podjętych zobowiązań na podstawie jej cech i właściwości. W obu podejściach zaufanie nie jest obiektywnie istniejącym, ale dynamicznym i indywidualnie uwarunkowanym zjawiskiem występującym między osobami. Kolejne podrozdziały omawiają podstawowe uwarunkowania zaufania, które są często utożsamiane z samym zaufaniem interpersonalnym.

SKŁONNOŚĆ DO ZAUFAANIA I WIARYGODNOŚĆ INTERPERSONALNA JAKO PODSTAWOWE UWARUNKOWANIA ZAUFAANIA

Za dwa podstawowe czynniki, które mają znaczenie dla zaufania, a we wczesnych analizach były wręcz z nim utożsamiane, należy uznać uogólnioną skłonność osoby do obdarzania zaufaniem oraz wiarygodność przypisywaną drugiej osobie. Nowsze ujęcia i analizy zaufania odróżniają te pojęcia, co przedstawimy w tej części artykułu.

Skłonność osoby do zaufania innym jest określana w literaturze także jako zaufanie ogólne (Mayer i in., 1995), zaufanie podstawowe (Giddens, 2006) czy zaufanie uogólnione (Sztompka, 2007). Jest to ogólna gotowość do ufania oraz przekonanie o życzliwości i wiarygodności innych osób (Barber, 1983; Kee, Knox, 1970; Mayer i in., 1995; Rotter, 1967; Yamagishi, Yamagishi, 1994). Jest ona traktowana jako stosunkowo stabilna, ale jednocześnie podlegająca zmianom właściwość, która przyjmuje u różnych osób odmienne nasilenie.

Wielu autorów odróżnia obecnie tę predyspozycję osoby od zaufania i ujmuje ją jako jeden z predyktorów zaufania (Colquitt, Scott, LePine, 2007; Dietz 2011; Mayer i in., 1995; McKnight, Chervany, 2002; Serva, Fuller, 2004). Ogólna gotowość do ufania innym jest ujmowana jako cecha indywidualna (Rotter, 1967). Koncepcje teoretyczne wskazują na jej genezę w doświadczeniach z wczesnych okresów życia (Couch, Jones, 1997; Pervin, 1994; Uslaner, 2002) lub zgeneralizowanych doświadczeniach osobistych w procesie socjalizacji (Couch, Jones, 1997; Glanville, Paxton, 2007; Rotter 1971). Ludzie różnią się między sobą pod względem omawianej skłonności, różne osoby wykazują większą lub mniejszą gotowość do obdarzania innych zaufaniem. Badania empiryczne potwierdziły, że skłonność do zaufania jako podstawowy, wyjściowy poziom zaufania, wpływa na decyzje dotyczące zaufania innym, także w kontekście organizacji (Dirks, Ferrin, 2002; Payne, Clark, 2003; Spector, Jones, 2004). Właściwość ta odgrywa istotną rolę zwłaszcza w sytuacjach lub relacjach nowych, w których brak jakichkolwiek informacji (Bigley, Pearce, 1998; Gill, Boies, Finegan, McNally, 2005; Johnson-George, Swap, 1982). Środowisko organizacji oraz praca zawodowa są bardzo często miejscem, w którym człowiek staje wobec takich sytuacji i relacji. Wówczas decyzję, czy podjąć ryzyko i zaufać innej osobie, może oprzeć na swojej predyspozycji do zawierania. Przykładem takiej nowej sytuacji jest zmiana miejsca pracy implikująca nowe relacje. Człowiek stykający się z nowym otoczeniem może z góry obdarzyć innych zaufaniem lub zachować postawę nieufną, która będzie utrwalana lub modyfikowana pod wpływem nadchodzących dowodów o wiarygodności

poszczególnych osób (McKnight i in., 1998; Meyerson i in., 1996). Wyniki badań potwierdzają ponadto wpływ omawianej skłonności na zaufanie nawet w sytuacjach, w których są dostępne wcześniejsze doświadczenia z innymi lub informacje o ich wiarygodności (Colquitt i in., 2007; Kee, Knox, 1970). Tworzy ona wówczas filtr, przez który interpretuje się zachowania oraz właściwości innych ludzi (Govier, 1994). Potwierdza to znaczenie dyspozycji do zaufania innym dla decyzji odnoszących się do zaufania.

Drugim ważnym czynnikiem, mającym znaczenie dla zaufania, jest szacowana wiarygodność drugiej osoby. Niektórzy badacze stosują pojęcia *zaufanie* i *wiarygodność* zamiennie, jako synonimy (Cummings, Bromiley, 1996; Krot, Lewicka, 2012; McKnight i in., 1998). Utożsamianie tych pojęć jest jednak błędne, dlatego konieczne jest wyraźne oddzielenie ich od siebie (Caldwell, Clapham, 2003; Hardin, 2009; Ingenhoff, Sommer, 2010; McKnight, Chervany, 2002). Wiarygodność odnosi się do percepcji innej osoby, podczas gdy zaufanie jest działaniem związanym z pozytywnym spostrzeganiem wiarygodności (Blois, 1999; Chen, Saporito, Belkin, 2011; Mayer, Davis, 1999). Decyzja o zaufaniu drugiej osobie opiera się na ocenie jej wiarygodności. Wiarygodność jest więc podstawą zaufania, a także czynnikiem niezbędnym dla pełnej relacji zaufania (Caldwell, Clapham, 2003; Colquitt i in., 2007; Hardin, 2009; Johnson-George, Swap, 1982; Lewis, Weigert, 1985; Mayer i in., 1995). Wiarygodność jest spostrzeganym potencjałem osoby do wywiązania się z udzielonego zaufania i wiąże się z przekonaniem, że partner relacji będzie działać w sposób korzystny i zgodny z oczekiwaniami (Gambetta, 1988; Hardin, 2009; McKnight, Chervany, 2002; Serva, Fuller, 2004). Wiarygodność oznacza, że inna osoba jest uznana za godną zaufania (Barney, Hansen, 1994; McEvily, Perrone, Zaheer, 2003).

Wiarygodność nie jest jednak obiektywną właściwością człowieka, lecz subiektywną oraz indywidualnie ustalaną oceną jednej osoby przez drugą (Caldwell, Clapham, 2003; Caldwell, Hansen, 2010; Whitener i in., 1998). Przypisywanie wiarygodności jest procesem poznawczym, który opiera się na szacowaniu właściwości innych odnośnie do własnego umysłowego modelu wiarygodności. Model ten obejmuje „wyznaczniki wiarygodności”, czyli cechy, charakterystyki czy zachowania innych, pozwalające określić kogoś jako osobę wiarygodną lub niewiarygodną (Rusman, Bruggen, Koper, 2007). Ludzie różnią się spostrzeganiem i nadawaniem znaczenia poszczególnym wyznacznikom wiarygodności (Caldwell, Clapham, 2003; McKnight i in., 1998; Murphy, Domicone, 2009). W zależności od przyjętych stereotypów, odnoszących się na przykład do płci, za wiarygodnych można uznać bądź mężczyzn, bądź kobiety. Członkowie kultury kolektywistycznej będą zwracać uwagę

na jakość relacji z daną osobą, jej empatię czy opiekuńczość (Grudzewski i in., 2007). Istnieją także elementy sytuacyjne zwiększające wagę pewnych właściwości (Sztompka, 2007). Wiarygodność danej osoby może być oceniona odmiennie w zależności od tego, co dla oceniającego stanowi punkt odniesienia oraz przyjęte kryterium. Cechy osoby są szacowane na podstawie wcześniejszych doświadczeń, informacji dostępnych bezpośrednio lub otrzymanych za pośrednictwem innych źródeł (Chua, Ingram, Morris, 2008; Sztompka, 2007).

Przegląd literatury wskazuje, że wiarygodność jest rozumiana w różny sposób (Butler, 1991; Butler, Cantrell, 1984; Clark, Payne, 1997; Colquitte i in., 2007; Kee, Knox, 1970; Riegelsberger, Sasse, McCarthy, 2005). Niektórzy autorzy identyfikują dwie lub trzy tworzące ją właściwości (Cook, Wall, 1980; Cummings, Bromiley, 1996; Mayer i in., 1995), podczas gdy inni wyznaczają aż dziesięć cech (Butler, 1991) odpowiedzialnych za wiarygodność innych w kontekście organizacji. Przegląd właściwości uznawanych przez poszczególnych autorów za podstawę do szacowania wiarygodności znajduje się w tabeli 1. Najczęściej są wśród nich wymieniane zdolności i umiejętności danej osoby (Blomqvist, 2002; Butler, 1991; Cook, Wall, 1980; Kee, Knox, 1970; Mayer i in., 1995; McKnight i in., 1998; Mishra, 1996; Riegelsberger i in., 2005; Sitkin, Roth, 1993), życzliwość wobec innych (Blomqvist, 2002; Mayer i in., 1995; McKnight i in., 1998; Riegelsberger i in., 2005), zinternalizowane normy i zbieżne wartości (Riegelsberger i in., 2005; Sitkin, Roth, 1993), uczciwość (Butler, 1991; Mayer i in., 1995; McKnight i in., 1998) czy intencje

(Cook, Wall, 1980; Kee, Knox, 1970). Można zauważyć, że różni autorzy, poszukując wyznaczników wiarygodności w kontekście organizacji, zwracają uwagę na kompetencje, motywację oraz cechy osobowości.

Jak pokazuje przegląd literatury z tabeli 1, istnieje wiele konceptualizacji wiarygodności interpersonalnej. W polskiej literaturze Sztompka (2007), szukając źródeł zaufania, wskazuje na trzy filary wiarygodności. Motywacja i cechy osobowości, stanowią pierwszy filar szacowanej wiarygodności innej osoby. Drugim filarem są jej charakterystyki dostępne z zewnątrz, do których zalicza wygląd, sposób ubioru, zawód, reputację, rekomendacje i referencje. Na przykład osoby chcące, aby uznano je za wiarygodne, uśmiechają się, patrzą w oczy, aktywnie słuchają oraz lekko pochylają ciało do przodu (Sztompka, 2007). Zgodnie z regułą podobieństwa, osoby podobne do nas są oceniane jako wiarygodniejsze (Earle, Cvetkovich, 1995). Trzecim filarem wiarygodności są według Sztompki właściwości kontekstu, w którym funkcjonuje osoba. Pewne warunki sytuacji czynią działania innych wiarygodniejszymi, są to między innymi możliwość zastosowania sankcji, uświęcony charakter miejsca czy instytucje zewnętrzne egzekwujące od osoby dane postępowanie.

Roger Mayer, James Davis i David Schoorman (1995) są autorami koncepcji wiarygodności uznawanej za klasyczną w badaniach nad zaufaniem oraz wiarygodnością w organizacji. Wiele badań empirycznych odwołuje się do zaproponowanego przez nich modelu wiarygodności, na który składają się trzy wymiary: zdolność, życzliwość oraz spójność (Chen i in., 2011; Colquitte i in., 2007; Serva,

Tabela 1

Porównanie wybranych właściwości stanowiących podstawę oceny wiarygodności interpersonalnej

Właściwości stanowiące podstawę wiarygodności interpersonalnej	Źródło
Zdolności, dobra wola, zachowanie, powoływanie się na siebie	Blomqvist, 2002
Dostępność, kompetencje, spójność, dyskrecja, uczciwość, spójność, lojalność, otwartość, dotrzymanie obietnic, wrażliwość	Butler, 1991
Intencje, zdolności	Cook, Wall, 1980
Życzliwość, kompetencje, uczciwość, przewidywalność	Cummings, Chervany, McKnight, 1998
Otwartość, wcześniejsze doświadczenia	Gabarro, 1978
Kompetencje, motyw	Kee, Knox, 1970
Zdolność, życzliwość, spójność	Mayer i in., 1995
Kompetencje, otwartość, opieka, niezawodność	Mishra, 1996
Wspólnotowość, zdolność, życzliwość, zinternalizowane normy, odpowiedzialność	Riegelsberger i in., 2005

Fuller, 2004; Yakovleva, Reilly, Werko, 2010). Zdolności odnoszą się do indywidualnych umiejętności, wiedzy oraz cech osoby, które umożliwiają jej wykonanie zadań i czynią ją osobą kompetentną w danej dziedzinie (Mayer i in., 1995). Właściwości te odnoszą się do działania w określonym, specyficznym obszarze. Osoba może być ekspertem na przykład w analizach finansowych organizacji, co czyni ją wiarygodną w kwestiach związanych z szacowaniem inwestycji, może nie być jednak wiarygodna we wdrażaniu zmian technologicznych. Oceniając wiarygodność osoby, szacuje się jej kompetencje odnoszące się do obszaru związanego z przedmiotem zaufania. Drugi wymiar – życzliwość – określa stopień, w jakim osoba obdarzana zaufaniem dba o dobro i potrzeby powiernika, niezależnie od własnych korzyści oraz zysku (Mayer i in., 1995). Wymiar ten odnosi się do specyficznych, osobistych relacji między osobami, obejmujących lojalność, otwartość, troskę, wsparcie, a także emocjonalne przywiązanie (Mayer i in., 1995). Wiąże się on z pozytywnym emocjonalnym ustosunkowaniem do drugiego człowieka. Trzeci wyodrębniony wymiar został nazwany spójnością. Obejmuje on zgodność przeszłych czynów z deklaracjami, uczciwość oraz dotrzymywanie obietnic (Mayer i in., 1995). Wymiar ten jest związany z racjonalnymi powodami zaufania komuś, odnoszącymi się do uczciwości oraz moralności (Mayer i in., 1995). Autorzy podkreślają, że każdy z trzech wymiarów odnosi się do pewnego wyjątkowego elementu wiarygodności interpersonalnej i jako całość dobrze ją wyjaśniają (Mayer i in., 1995). Idealna sytuacja, w której osoba jest oceniana jako wiarygodna, zakłada wysoki poziom wszystkich trzech wymiarów. Jednak obdarzenie zaufaniem może nastąpić także w układzie, w którym jeden z nich, na przykład zdolności, nie jest oceniany zbyt wysoko, jednak w połączeniu z wysokim poziomem pozostałych wymiarów osiąga on potrzebne minimum do uznania osoby za wiarygodną. Analiza tej propozycji teoretycznej z perspektywy psychologii społecznej nasuwa porównanie z teorią spostrzegania społecznego wskazującą na kluczowe znaczenie sprawczości i wspólnotowości w ocenie drugiej osoby (Wojciszke, 2010), a podobieństwo tych ujęć zostało potwierdzone empirycznie (Jaklik, 2014).

Opisany model wiarygodności Mayera i współpracowników (1995) jest często wykorzystywany w badaniach nad zaufaniem (Colquitte i in., 2007; Cunningham, MacGregor, 2000; Krot, Lewicka, 2012; Serva, Fuller, 2004). Znaczenie poszczególnych wymiarów w wyjaśnianiu zaufania nie zawsze jednak znajduje potwierdzenie empiryczne. Część badań potwierdza strukturę oraz znaczenie wszystkich trzech wymiarów (Colquitte i in., 2007; Cunningham, MacGregor, 2000; Davis, Schoorman, Mayer, Tan, 2000; Mayer, Davis, 1999), inne natomiast wskazują na ich zróżnicowane

znaczenie dla zaufania (Aubert, Kelsey, 2003; Knoll, Gill, 2011). Rola zdolności, życzliwości oraz spójności w kształtowaniu zaufania może być różna w zależności od etapu relacji, znajomości partnerów (Mayer i in., 1995), kontekstu (zadaniowy lub relacyjny; Serva, Fuller, 2004) lub przedmiotu zaufania (Colquitte i in., 2007). Czynniki te ponadto mogą działać niezależnie od siebie. Oznacza to, że pomimo związków między nimi są one rozdzielne i dlatego w wielu sytuacjach jeden z wymiarów wiarygodności może być wystarczającym powodem do zaufania (Chen i in., 2011; Schoorman, Mayer, Davis, 2007).

MODELE TEORETYCZNE WYJAŚNIAJĄCE ZJAWISKO ZAUFAANIA W ORGANIZACJI

Zaufanie jest zjawiskiem wielowymiarowym, zależnym od wielu czynników. W literaturze odnajdziemy modele teoretyczne, które próbują je opisać i wyjaśnić. Obrazują one zaufanie, uwarunkowania związane z nim pośrednio lub bezpośrednio oraz zależności występujące między nimi. Zaprezentujemy wybrane najnowsze modele zaufania organizacyjnego.

Model zaufania w organizacji Mayera, Davisa i Schoormana

Roger Mayer, James Davis i David Schoorman (1995) podjęli próbę integracji dotychczasowej wiedzy oraz badań nad zjawiskiem zaufania. Efektem ich prac było opracowanie modelu zaufania organizacyjnego (rysunek 1), uznawanego w literaturze za klasyczny. Model ten był cytowany oraz wykorzystywany w licznych badaniach w ramach różnych dyscyplin, między innymi w ekonomii, politologii, socjologii, prawie oraz psychologii. Jest on aplikowany do badań nad zaufaniem interpersonalnym w ramach organizacji, a także zaufaniem między organizacjami (Schoorman i in., 2007).

W tym ujęciu zaufanie jest to gotowość do podjęcia ryzyka w oparciu o pozytywne oczekiwanie co do zachowań osoby obdarzanej zaufaniem, niezależnie od możliwości jej kontrolowania (Mayer i in., 1995). Zaproponowany model składa się z kilku elementów, autorzy wyraźnie różnicują skłonność do zaufania od samego zaufania, choć w poprzednich pracach pojęcia te często były ujmowane jako synonimy (Rotter, 1967). W omawianym modelu predyspozycja osoby do obdarzania zaufaniem innych jest czynnikiem, który warunkuje zaufanie bezpośrednio lub pośrednio poprzez wpływ na spostrzeganie wymiarów wiarygodności. Wiarygodność innych, podobnie jak skłonność do zaufania, była utożsamiana przez wielu autorów z zaufaniem (Cummings, Bromiley, 1996). Model oddziela także te elementy, uznając wiarygodność za drugą determinantę zaufania. Ocena wiarygodności innych opiera się

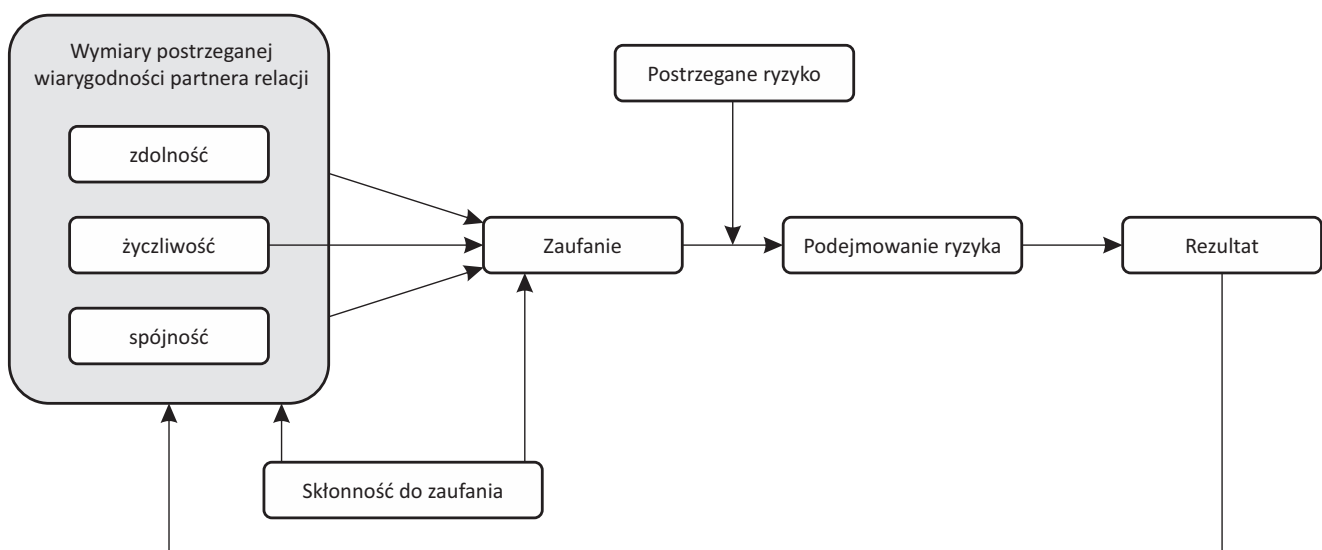
na postrzeganiu zdolności, życzliwości oraz spójności. Ich szczegółowy opis został przedstawiony w poprzedniej części artykułu. Mayer, Davis i Schoorman wyróżniają także element określany jako spostrzegane ryzyko, które oznacza analizę potencjalnych korzyści oraz kosztów w danej sytuacji. Zaufanie w zależności od spostrzeganego ryzyka jest wyrażane w działaniu lub w rezygnacji z niego. Konsekwencją podjęcia ryzyka jest rezultat, czyli decyzja lub zachowanie partnera relacji. Rezultat ten jest bardziej lub mniej zgodny z oczekiwaniami osoby obdarzającej zaufaniem. Zwrotnie wpływa on na ocenę wiarygodności partnera w kolejnych interakcjach. Ostatnim elementem, na który zwracają uwagę autorzy w opisie swojego modelu, jest kontekst. Ma on znaczenie dla oceny spostrzeganego ryzyka w konkretnej relacji oraz wpływa na ocenę wiarygodności.

Model zaufania zaproponowany przez Mayera, Davisa i Schoormana zrywa z ujmowaniem omawianego zjawiska jako dyspozycji czy cechy osobowościowej. Ujmuje on zaufanie jako aspekt relacji (Schoorman i in., 2007) oraz wyraźnie oddziela od siebie jego poszczególne elementy. Dodatkowo jest on uproszczonym, a przez to bardziej uniwersalnym odwzorowaniem rzeczywistego zjawiska, dzięki czemu dobrze objaśnia zaufanie zarówno na poziomie indywidualnym, grupowym, jak i organizacyjnym.

Model Mayera i współpracowników (1995) jest bardzo często wykorzystywany w badaniach nad zaufaniem

(Colquitte i in., 2007; Cunningham, MacGregor, 2000; Krot, Lewicka, 2012; Serva, Fuller, 2004). Po 12 latach od publikacji, autorzy w kolejnym artykule podjęli się jego krytycznej analizy (Schoorman i in., 2007). Podkreślili, że ich celem był opis zaufania maksymalnie uniwersalny. W zależności od poziomu analizy ważne może być uwzględnienie dodatkowych, specyficznych czynników kontekstowych (Schoorman i in., 2007). Ponadto wskazują, że ich podejście ujmuje zaufanie w kontekście procesów poznawczych: spostrzegania, oceny i podejmowania decyzji, z pominięciem procesów emocjonalnych (Schoorman i in., 2007; Williams, 2001). Zauważenie tych braków jest z jednej strony uzasadnione, gdyż stany emocjonalne są istotnym czynnikiem wpływającym na zaufanie (Dunn, Schweitzer, 2005; Jones, George, 1998), jednak jak dowodzą badania, związek między zaufaniem a afektem jest uwarunkowany wieloma dodatkowymi czynnikami (Chen i in., 2011; Dunn, Schweitzer, 2005; Lount, 2010).

Artykuł prezentujący opisany powyżej model zaufania był jedną z ważniejszych prac w tej dziedzinie i stanowił punkt odniesienia dla innych propozycji teoretycznych. Kolejno, w porządku chronologicznym ich publikowania, zostaną omówione inne modele zaufania, których autorzy mniej lub bardziej nawiązywali do propozycji Mayera i współpracowników.



Rysunek 1. Model zaufania organizacyjnego Mayera, Davisa i Schoormana.

Źródło: Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), s. 715.

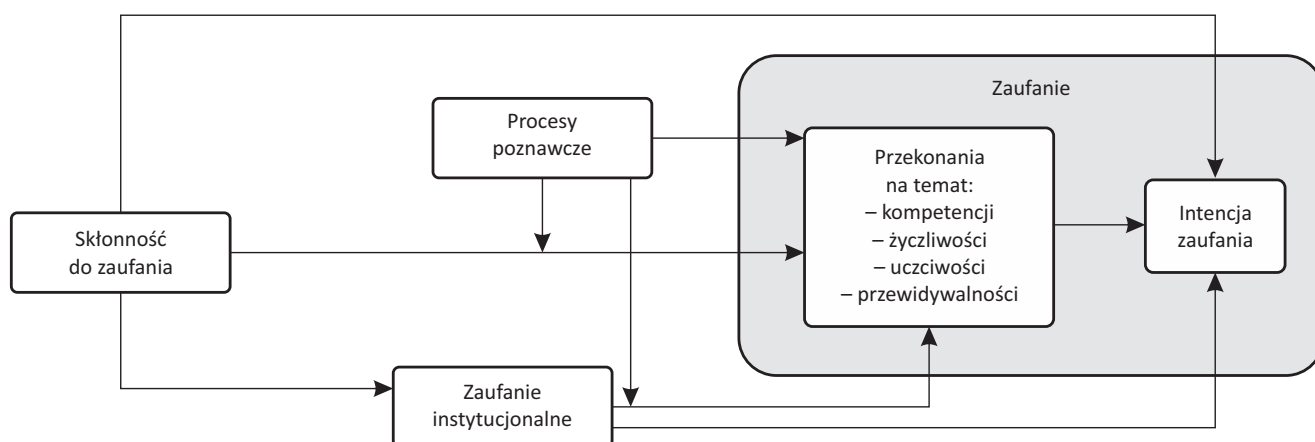
Model kształtowania zaufania McKnighta, Cummingsa i Chervany'ego

Model zaufania interpersonalnego w kontekście organizacji zaproponowany przez Harrisona McKnighta, Larry'ego Cummingsa i Normana Chervany'ego (1998) obrazuje proces kształtowania się zaufania (rysunek 2). Wskazuje on na trzy grupy uwarunkowań zaufania: osobowościowe, instytucjonalne oraz kognitywne. Pierwsza z nich odnosi się do skłonności do zaufania jako predyspozycji wykształconej w okresie dzieciństwa. Obejmuje ona gotowość do polegania na innych, zawierzenia im oraz przekonanie o ich wiarygodności. Kolejne są związane z zaufaniem instytucjonalnym, czyli poczuciem bezpieczeństwa w danej sytuacji. Wynika ono z jednej strony z przepisów, regulacji, zabezpieczeń, umów oraz innych narzędzi organizacyjnych regulujących decyzje i zachowania innych osób. Z drugiej natomiast jest ono następstwem przekonań osoby o normalności, a przez to przewidywalności danej sytuacji. Na zaufanie instytucjonalne wpływa skłonność osoby do zaufania. Trzecią grupę uwarunkowań stanowią procesy poznawcze. Autorzy zaliczają do nich proces kategoryzacji oraz iluzję kontroli. Procesy kategoryzacji mogą polegać na zaliczaniu innej osoby do tej samej kategorii osób, co osoba obdarzająca zaufaniem (np. ze względu na zaobserwowane podobieństwo), na dokonaniu atrybucji na podstawie informacji od osób trzecich, czyli reputacji, lub też na zaszufladkowaniu osoby do jakiejś kategorii ludzi w wyniku przyjętych stereotypów. Iluzja kontroli odnosi się do podejmowania przez ludzi, znajdujących się w sytuacjach niepewnych, różnego typu działań dających im poczucie kontroli sytuacji. Pomaga ona tworzyć fałszywe przekonania o innych. Autorzy podają, że samo rozmyślanie o intencji i motywach partnera relacji

podnosi pewność trafności sądów o nim, co umacnia poczucie kontroli nad nim i nad sytuacją, a przez to prowadzi do wykształcania się zaufania. Omawiane procesy poznawcze mają bezpośredni oraz moderujący wpływ na zaufanie. Ten drugi rodzaj wpływu odnosi się do efektu moderowania przez procesy poznawcze związku skłonności do zaufania oraz zaufania instytucjonalnego z zaufaniem.

Omówione determinanty mają wpływ na zaufanie, które w proponowanym modelu składa się z dwóch elementów: przekonań na temat drugiej osoby oraz intencji zaufania. Przekonania odnoszą się do przeświadczeń o kompetencjach, życzliwości, uczciwości oraz przewidywalności zachowań drugiej osoby. Jest to nic innego, jak przekonanie o jej wiarygodności. W sytuacji, gdy osoba wierzy w to, że partner posiada określone cechy i atrybuty, pojawia się intencja obdarzenia go zaufaniem. Szczegółowy obraz zależności między elementami zawartymi w modelu zaufania przedstawia rysunek 2.

Model ten, podobnie jak model Mayera i współpracowników (1995), odróżnia skłonność do zaufania od zaufania. Wyraźniej akcentuje natomiast kontekst odnoszący się do instytucji zapewniającej poczucie bezpieczeństwa oraz przewidywalność sytuacji. Tak jak poprzedni model pomija rolę emocjonalności człowieka, ujmując omawiane zjawisko w kontekście procesów poznawczych, które tworzą odrębną grupę uwarunkowań. Procesy te są jednak redukowane do procesu kategoryzacji innych oraz poznawczej minimalizacji niepewności i ryzyka związanego z sytuacją, co wydaje się pewnym uproszczeniem. Ciekawe jest podejście autorów do zaufania, utożsamianego przez nich z wiarygodnością partnera relacji oraz intencją zaufania. Mayer i współpracownicy (1995) rozdzielili spostrzegane właściwości innych



Rysunek 2. Model kształtowania zaufania w kontekście organizacji McKnighta, Cummingsa i Chervany'ego.

Źródło: McKnight, D. H., Cummings, L. L., Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23 (3), s. 476.

od zaufania, uznając te pierwsze za jego predyktor. W tym modelu natomiast wiarygodność innych, określana jako przekonanie na temat ich kompetencji oraz cech, jest już zaufaniem. Pojawia się pytanie o trafność takiego podejścia. Czy przekonanie, że druga osoba ma określone umiejętności, jej zachowanie jest przewidywalne oraz cechuje ją uczciwość i życzliwość zawsze implikuje zaufanie i jest z nim tożsamy? Model ten, choć zawiera więcej elementów, wydaje się mniej uniwersalny. Przeszukiwanie baz danych pod kątem badań będących weryfikacją tego modelu nie przyniosło żadnych rezultatów. Trudno więc powiedzieć, na ile jest trafny.

Model zaufania i wiarygodności Caldwell i Claphama

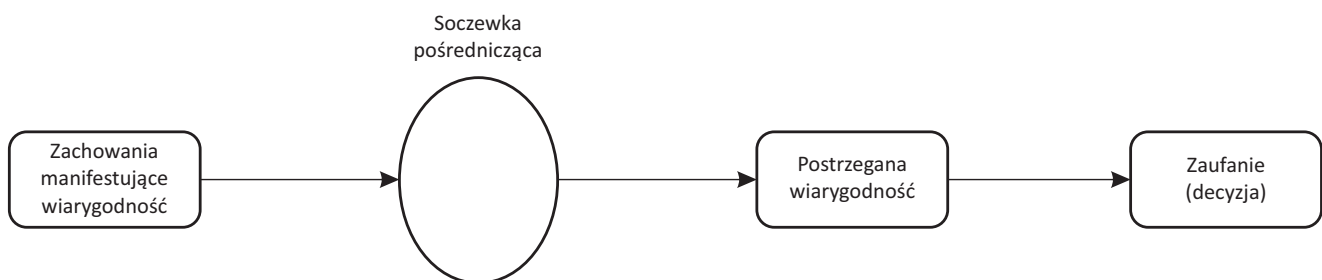
Zaufanie w ujęciu Cama Caldwell i Stephena Claphama (2003) jest wyrazem przekonania, że osoba lub organizacja jest rzetelna, etyczna i kompetentna. Zaproponowali oni model, w którym zaufanie jest wynikiem subiektywnego spostrzegania zachowań innych osób (rysunek 3). Obiektywne postawy, decyzje i działania partnera relacji, wyrażające jego wiarygodność, są odbierane przez pryzmat tak zwanej soczewki pośredniczącej. Obejmuje ona cechy osobowości, zasady etyczne osoby obdarzającej zaufaniem, jej procesy poznawcze oraz afektywne, a także nadawanie znaczenia czynnikom kontekstowym. Te wszystkie elementy składowe prowadzą do subiektywnej interpretacji oraz nadania znaczenia obserwowanym wyznacznikom wiarygodności innych. Ich wynikiem jest spostrzegana wiarygodność będąca podstawą zaufania, czyli wyrażenia w działaniu przekonań na temat partnera. Model ten można odnieść do zaufania i wiarygodności zarówno na poziomie interpersonalnym, czyli między osobami, jak i organizacyjnym, czyli w relacji istniejącej między organizacjami (Caldwell, 2004).

Model Caldwell i Claphama, podobnie jak propozycja Mayera i współpracowników (1995), różnicuje wiarygodność i zaufanie. Należy także podkreślić, że autorzy

wskazują na zachowania manifestujące wiarygodność, które stanowią podstawę spostrzeganej wiarygodności. Tak jak model McKnighta, Cummingsa i Chervany'ego (1998), także ta propozycja pomija element ryzyka i niepewności, jakie wiążą się z obdarzaniem innych zaufaniem. W odróżnieniu od poprzednich modeli uwzględnia jednak rolę zarówno procesów poznawczych, jak i emocjonalnych zaangażowanych w szacowanie wiarygodności innych. Model ten bardzo wyraźnie akcentuje znaczenie czynnika indywidualnego, czyli właściwości osoby obdarzającej zaufaniem, który odpowiada za subiektywność spostrzegania i oceny wiarygodności innych. Poprzednie modele zwracały uwagę jedynie na skłonność do zaufania, dlatego propozycja Caldwell i Claphama w tej kwestii intuicyjnie wydaje się trafna. Konieczna jest jednak weryfikacja empiryczna, na ile cechy osobowości oraz zasady etyczne osoby obdarzającej zaufaniem znacząco wpływają na proces zaufania. Model ten, ze względu na bardziej metaforyczne (soczewka pośrednicząca) ujęcie jego elementów, jest ponadto trudniej przekładalny wprost na model pomiarowy weryfikowany w badaniach empirycznych.

Model procesu zaufania Dietza i Den Hartoga

Graham Dietz i Deanne Den Hartog (2006) są autorami modelu obrazującego proces zaufania w organizacji (rysunek 4). Wskazują oni na pięć czynników kształtujących przekonanie o wiarygodności partnera relacji. Pierwszym z nich jest skłonność osoby do obdarzania zaufaniem innych. Następny odnosi się do spostrzeganych cech, motywów i zachowań partnera relacji. Autorzy podkreślają znaczenie takich właściwości, jak umiejętności, życzliwość, spójność oraz przewidywalność. Trzeci czynnik odnosi się do rodzaju relacji łączącej partnerów. Osoby, które znają się dłużej i lepiej, mają do siebie większe zaufanie niż osoby, które znają się krótko i nie miały okazji poznać się bliżej. Osoby, między którymi występuje zażyłość oraz silna więź emocjonalna, mają do siebie duże zaufanie. Nie bez znaczenia jest rodzaj sytuacji, w której powstaje zaufanie.



Rysunek 3. Model zaufania i wiarygodności Caldwell i Claphama.

Źródło: Caldwell, C., Clapham, S. E. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of Business Ethics*, 47, s. 352.

Autorzy zwracają uwagę na kulturę preferującą określone wyznaczniki wiarygodności, promującą określone normy oraz sposób zachowania. Ostatni czynnik odnosi się do kontekstu, czyli specyficznych elementów sytuacji zaufania, wpływających na przekonanie o wiarygodności innych.

Powstała na podstawie tych czynników ocena wiarygodności jest źródłem zaufania, w ujęciu Dietza i Den Hartoga budowanego w dwóch etapach. Pierwszym z nich jest gotowość osoby do podjęcia ryzyka i obdarzenia partnera relacji zaufaniem. Postawa ta jest modyfikowana przez przewidywane przyszłe konsekwencje dla relacji. W sytuacji, gdy są one przewidywane jako pozytywne, nie ma przeszkód, aby wyrazić gotowość w działaniu i podjąć ryzyko, co stanowi drugi etap zaufania. Dietz i Den Hartog (2006) wskazują też na powtarzalność relacji zaufania występującej między stronami, stąd w ich modelu można zauważyć wpływ podjętej decyzji oraz zachowań na przyszłe interakcje, a dokładnie na uwarunkowania spostrzeganej wiarygodności (rysunek 4).

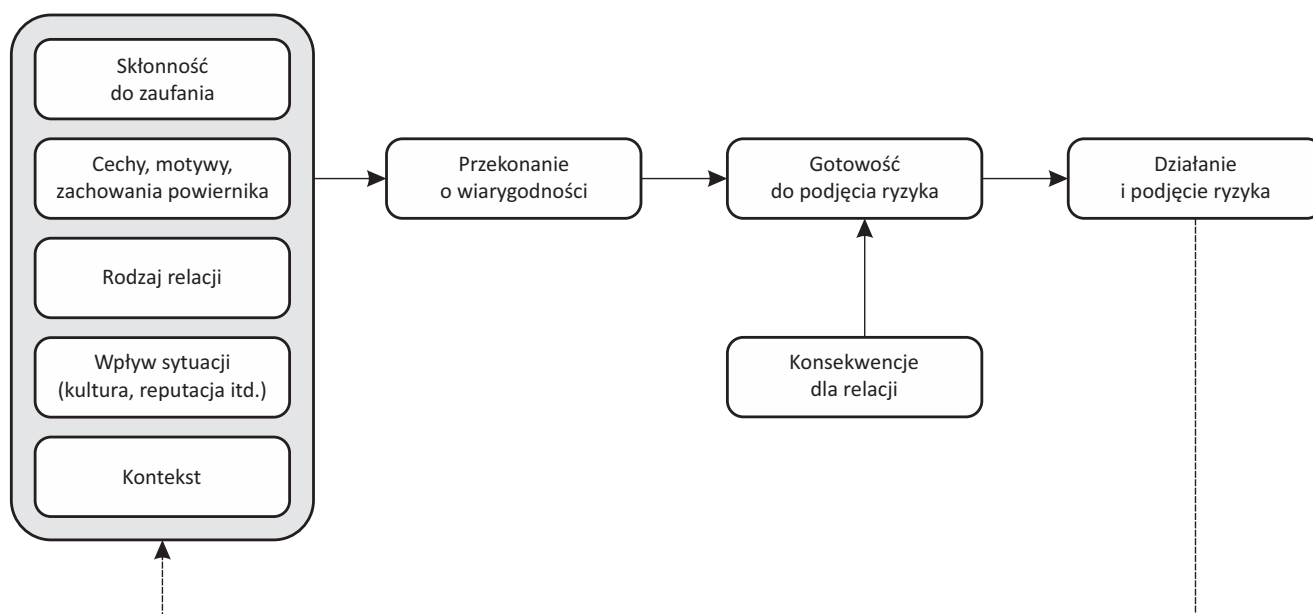
Model ten ma wiele elementów wspólnych z modelem Mayera i współpracowników (1995). Również oddziela skłonność do zaufania oraz wiarygodność od zaufania. Podkreśla znaczenie kontekstu i ryzyka ujmowanego jako konsekwencja zaufania. Ponadto autorzy analogicznie wyodrębniają gotowość do podjęcia ryzyka, a także znaczenie wyników interakcji między partnerami dla przyszłych kontaktów. Podobnie jak Caldwell i Clapham, rozdzielają elementy warunkujące spostrzeganą wiarygodność od

wiarygodności. Elementy, które Mayer i współpracownicy ujmują zarówno jako podstawę szacowania wiarygodności, jak i wymiary wiarygodności, są w omawianym modelu oddzielone. Omówiona wyżej ciekawa i szczegółowa propozycja opisu zjawiska zaufania wydaje się trudna do weryfikacji empirycznej ze względu na wielość zmiennych zawartych w modelu.

PODSUMOWANIE

Podsumowując analizę proponowanych w literaturze ujęć zaufania w organizacji, chcemy dokonać ich porównania oraz wskazać ich ograniczenia i zalety. Konfrontacja modeli z modelem Mayera i współpracowników (1995) została dokonana już w trakcie omawiania każdego z nich, tutaj tę analizę rozszerzymy.

Przedstawione powyżej wybrane modele zaufania w kontekście organizacji wskazują na elementy składowe tego zjawiska oraz występujące między nimi zależności. Oprócz różnic między zaprezentowanymi modelami, możemy odnaleźć w nich także pewne punkty wspólne. Autorzy częściowo zgadzają się we wskazaniu uwarunkowań zaufania, jakimi są skłonność do zaufania, kontekst (Dietz, Den Hartog, 2006; Mayer i in., 1995; McKnight i in., 1998) oraz spostrzegana wiarygodność partnera relacji (Caldwell, Clapham, 2003; Dietz, Den Hartog, 2006; Mayer i in., 1995). Caldwell i Clapham (2003) podkreślają subiektywizm oceny innych jako godnych zaufania. McKnight, Cummings i Chervan (1998) do uwarunkowań zaufania zaliczają



Rysunek 4. Model procesu zaufania Dietza i Den Hartoga.

Źródło: Dietz, G., Den Hartog, D. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35 (5) s. 564.

ponadto procesy poznawcze oraz zaufanie instytucjonalne. Podobieństwo między poszczególnymi modelami odnosi się także do sposobu ujmowania samego zaufania. Jest ono rozumiane jako gotowość do podjęcia ryzyka oraz jej wyrażenie w działaniu (Caldwell, Clapham, 2003; Dietz, Den Hartog, 2006; Mayer i in., 1995). Jedynie w modelu McKnighta, Cummingsa i Chervany'ego (1998) zaufanie obejmuje przekonanie o wiarygodności partnera oraz intencję zaufania, pomijając aspekt behawioralny. Model Mayera, Davisa i Schoormana (1995) podkreśla z kolei znaczenie spostrzeganego ryzyka w procesie zaufania oraz, podobnie jak model Dietza i Den Hartoga (2006), zwraca uwagę na wpływ wyniku obdarzenia zaufaniem danego partnera na przyszłe interakcje z nim oraz spostrzeganą wiarygodność.

Analiza dotychczasowych propozycji pozwala postawić nowe pytania badawcze. Badaczom psychologii społecznej udało się ustalić uniwersalne kategorie spostrzegania społecznego niezależne od jego sytuacji i kontekstu (Abele, Wojciszke, 2007; Wojciszke, 2010). Na ile te kategorie możemy odnieść do procesu spostrzegania i oceny wiarygodności innych osób ujmowanej w opisywanych tu modelach zaufania? Ciekawa wydaje się też kwestia zaangażowania procesów emocjonalnych w proces podejmowania decyzji o zaufaniu drugiej osobie. Na ile modele ograniczające się do procesów poznawczych są trafne i wystarczające dla wyjaśnienia tej decyzji? Mayer i współpracownicy (1995) zwracają uwagę na znaczenie czynników kontekstowych. Na ile są one istotne, na ile zaproponowany przez nich uproszczony model jest uniwersalny i trafny niezależnie od kontekstu? Pytania te mogą podpowiadać kierunki dalszych poszukiwań w tej dziedzinie.

Zaprezentowane modele pokazują sposób teoretycznego opisu zjawiska zaufania. Model proponowany przez McKnighta, Cummingsa i Chervany'ego (1998) ujmuje wiarygodność jako element zaufania, jednak w literaturze przedmiotu są one już powszechnie przyjmowane jako dwa odrębne elementy (Caldwell, Clapham, 2003; Chen i in., 2011; Hardin, 2009; Ingenhoff, Sommer, 2010; Mayer, Davis, 1999). Ponadto ogranicza on czynniki kontekstu do wpływu organizacji. Z tych powodów model ten wydaje się niewystarczająco uniwersalny. Zaletą modelu Caldwell i Claphama (2003) jest podkreślanie subiektywizmu spostrzegania i oceny wiarygodności innych osób. Brakuje jednak potwierdzenia w badaniach empirycznych znaczenia dla zaufania cech osobowości oraz norm osoby obdarzającej zaufaniem. Co więcej, model ten sprowadza zaufanie głównie do spostrzeganej wiarygodności innych, co wydaje się redukcją omawianego zjawiska. Model Dietza i Den Hartoga (2006) można uznać za zmodyfikowane powielenie

koncepcji Mayera, Davisa i Schoormana (1995). Analiza literatury wskazuje, że model Mayera i współpracowników, uznawany za klasyczny, jest najlepiej zweryfikowany empirycznie zarówno odnośnie do zaufania między organizacjami, jak i interpersonalnego w ramach organizacji (Colquitte i in., 2007; Serva, Fuller, 2004; Yakovleva i in., 2010). Został on potwierdzony w badaniach w różnych krajach, w tym także w Polsce (Jaklik, 2014). Może w związku z tym stanowić dobrą podstawę dla planowania praktycznych oddziaływań w organizacji.

Omawiane modele wyjaśniają przede wszystkim zjawisko zaufania interpersonalnego, pomijając inne formy, takie jak zaufanie między organizacjami (Gulati, 1995; Moorman i in., 1992) oraz zaufanie osoby do organizacji (Caldwell, 2004; McCauley, Kuhnert, 1992; Zaheer i in., 1996). Zaufanie do organizacji stanowi formę kapitału, który może mieć istotne znaczenie dla jej sukcesu na rynku (Paliszkiwicz, 2014). Można przypuszczać, że te różne formy zaufania mogą kształtować się, bazując na innych czynnikach. Problem ten może stanowić interesujący obszar przyszłych badań.

Analiza istniejących ujęć teoretycznych i modeli wyjaśniających zaufanie może stanowić punkt wyjścia dla tworzenia nowych modeli, a przede wszystkim dla badań empirycznych. Choć przedstawione koncepcje teoretyczne odnoszą się do zaufania w organizacji, wydaje się, że są one na tyle szerokie, iż mogą zostać przeniesione na inne dziedziny funkcjonowania i stanowić inspirację dla szerszych badań w psychologii społecznej.

Badania pokazują, że poziom zaufania społecznego w Polsce jest bardzo niski, a wynik ten jest stabilny w czasie (Czapiński, Panek, 2006; Growiec, 2009; Henne, Jasińska-Kania, Skarżyńska, 2012). Można wręcz powiedzieć, że nasz kraj reprezentuje kulturę nieufności (Krawczyk-Baryłka, 2012). Podobny obraz wyłania się z badań prowadzonych wśród polskich przedsiębiorców oraz dotyczących zaufania w organizacjach (Paliszkiwicz, 2013). Pokazują one, że głównym problemem organizacji jest właściwie brak wewnętrznego zaufania (Grudzewski i in., 2010). Proponowane wyjaśnienia tego stanu rzeczy odwołują się głównie do procesów społecznych (np. doświadczeń okresu komunizmu, kapitału społecznego, sieci społecznych). Opisane w tym artykule modele teoretyczne mogą stanowić inspirację dla psychologicznego wyjaśnienia problemu niskiego zaufania, które uwzględniałoby poziom relacji między osobami. Wydaje się, że takie analizy poparte wynikami badań empirycznych mogłyby stanowić dobrą podstawę dla planowania skutecznych interwencji psychologicznych.

LITERATURA CYTOWANA

- Aubert, B. A., Kelsey, B. L. (2003). Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 34 (5), 575–618.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Barney, J. B., Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175–190.
- Bigley, G. A., Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 405–422.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Blois, K. J. (1999). Trust in business to business relationships: An evaluation of its status. *Journal of Management Studies*, 36 (2), 197–216.
- Blomqvist, K. (2002). Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*, 122.
- Bugdol, M. (2010). *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17 (3), 643–663.
- Butler, J. K., Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19–28.
- Caldwell, C. (2004). *Organizational trustworthiness: A developmental model*. Washington State University.
- Caldwell, C., Clapham, S. E. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of Business Ethics*, 47, 349–358.
- Caldwell, C., Hansen, M. (2010). Trustworthiness, governance, and wealth creation. *Journal of Business Ethics*, 97 (2), 173–188.
- Chen, C. C., Saporito, P., Belkin, L. (2011). Responding to trust breaches: The domain specificity of trust and the role of affect. *Journal of Trust Research*, 1 (1), 85–106.
- Chua, R. Y. J., Ingram, P., Morris, M. W. (2008). From the head and the heart: Locating cognition- and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51, 436–452.
- Chung, Y., Jackson, S. E. (2011). Co-worker trust and knowledge creation: A multilevel analysis. *Journal of Trust Research*, 1 (1), 65–83.
- Clark, M., Payne, R. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 205–224.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationship with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 909–927.
- Cook, J., Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39–52.
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Ilter, S. S., Kranas, G., Kureshov, V. A. (2006). The effect of employee trust of the supervisor on enterprising behavior: A cross-cultural comparison. *Journal of Business and Psychology*, 21 (2), 273–291.
- Couch, L. L., Jones W. H. (1997). Measuring levels of trust. *Journal of Research in Personality*, 31, 319–336.
- Cummings, L. L., Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. W: R. M. Kramer, T. R. Tyler (red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (s. 302–330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cunningham, J. B., MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53 (12), 1575–1591.
- Czapiński, J., Panek, T. (red.). (2006). *Diagnoza społeczna. Warunki i jakość życia Polaków 2005*. Warszawa: Vizja Press & IT.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance. *Strategic Management Journal*, 21, 563–576.
- de Jong, B. A., Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal*, 53, 535–549.
- Dietz, G. (2011). Going back to the source: Why do people trust each other? *Journal of Trust Research*, 1 (2), 215–222.
- Dietz, G., Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35, 557–588.
- Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Dunn, J. R., Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: The influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (5), 736–748.
- Earle, T. C., Cvetkovich, G. T. (1995). *Social trust: Toward a cosmopolitan society*. Westport, CT: Praeger.
- Ferres, N., Connell, J., Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), 608–622.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Oxford: Blackwell.
- Giddens, A. (2006). *Socjologia*, tłum. A. Szulżycka. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E., McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19 (3), 287–302.
- Glanville, J. L., Paxton, P. (2007). How do we learn to trust? A confirmatory tetrad analysis of the sources of generalized trust. *Social Psychology Quarterly*, 70 (3), 230–242.
- Govier, T. (1994). Is it a jungle out there? Trust, distrust and the construction of social reality. *Dialogue*, 1 (2), 237–252.
- Growiec, K. (2009). Związek między sieciami społecznymi a zaufaniem społecznym – mechanizm wzajemnego wzmacniania? *Psychologia Społeczna*, 1–2 (10), 55–66.
- Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M. (2009). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wolters Kluwer.

- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 85–112.
- Hardin, R. (2009). *Zaufanie*, tłum. A. Gruba. Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- Henne, K., Jasińska-Kania, A., Skarżyńska, K. (2012). Zadowolenie z życia a zaufanie do ludzi w Polsce i w różnych regionach Europy. W: A. Jasińska-Kania (red.), *Wartości i zmiany. Przemiany postaw Polaków w jednoczącej się Europie* (s. 78–104). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Ingenhoff, D., Sommer, K. (2010). Trust in companies and in CEOs: A comparative study of the main influences. *Journal of Business Ethics*, 95, 339–355.
- Jaklik, A. (2014). *Uwarunkowania zaufania pracowników do przełożonych i podwładnych*. Niepublikowana praca doktorska, Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.
- Jaklik, A., Łaguna, M. (2016). Zaufanie. Sposoby ujmowania zjawiska i jego typologie. *Przegląd Psychologiczny*, w recenzowaniu.
- Jasińska-Kania, A., Skarżyńska, K. (2009). Zaufanie do ludzi i instytucji w Polsce. Uwarunkowania psychologiczne i społeczno-polityczne. W: M. Zahorska, E. Nasalska (red.), *Wartości, polityka i społeczeństwo* (s. 60–78). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Johnson-George, C., Swap, W. C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306–1317.
- Jones, G., George, J. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23 (3), 531–546.
- Kee, H. W., Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 14 (3), 357–366.
- Knoll, D. L., Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (4), 313–330.
- Konovsky, M. A., Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656–669.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598.
- Krawczyk-Baryłka, B. (2012). Emprovement – strategia zarządzania oparta na zaufaniu. *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, 10 (4/1), 313–330.
- Krot, K., Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager – employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10 (3), 224–233.
- Lapierre, L. M. (2007). Supervisor trustworthiness and subordinates' willingness to provide extra-role efforts. *Journal of Applied Social Psychology*, 37 (2), 272–297.
- Lewicki, R. J., Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. Trust in organizations: Frontiers of theory and research. W: R. M. Kramer, T. R. Tyler (red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (s. 114–139). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewis, J. D., Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967–985.
- Li, P. P. (2011). Toward a multi-frame integration of trust as holistic and dynamic: Ambiguity redefined as a duality of diversity-in-unity. *Journal of Trust Research*, 1 (2), 133–138.
- Lount, R. (2010). The impact of positive mood on trust in interpersonal and intergroup interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 420–433.
- Madjar, N., Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity. *Human Performance*, 22, 128–142.
- Mayer, R. C., Bobko, P., Davis, J. H., Gavin, M. B. (2011). The effects of changing power and influence tactics on trust in the supervisor: A longitudinal field study. *Journal of Trust Research*, 1 (2), 177–201.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123–136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709–734.
- Mayer, R. C., Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874–888.
- McCauley, D., Kuhnert, K. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16 (2), 265–284.
- McEvily, B., Perrone, V., Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14 (1), 91–103.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23, 473–490.
- McKnight, D. H., Chervany, N. L. (2002). What trust means in e-commerce customer relationships: An interdisciplinary conceptual typology. *International Journal of Electronic Commerce*, 6 (2), 35–53.
- Meyerson, D., Weick, K. E., Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. W: R. M. Kramer, T. R. Tyler (red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (s. 256–260). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational response to crisis: The centrality of trust. W: R. M. Kramer, T. R. Tyler (red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (s. 261–287). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moorman, C., Zaltam, G., Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamic of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314–328.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994). The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Murphy, S. M., Domicone, H. A. (2009). Trustworthiness and social loafing: An examination of Austrian and American students. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 2, 1–10.
- Payne, R. L., Clark, M. C. (2003). Dispositional and situational determinants of trust in two types of managers. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 128–138.

- Paliszkiewicz, J. (2013). *Zaufanie w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Paliszkiewicz, J. (2014). Rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwami. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* (s. 409–418). Opole: Oficyna Wydawnicza PTZP.
- Pervin, L. A. (1994). A critical analysis of current trait theory, psychological inquiry. *An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 5, 103–113.
- Riegelsberger, J., Sasse, A. M., McCarthy, J. D. (2005). The mechanics of trust: A framework for research and design. *International Journal of Human-Computer Studies*, 62, 381–422.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651–665.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26, 443–450.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35 (1), 1–7.
- Rousseau, D. M., Burt, R. S., Sitkin, S. B., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Rusman, E., Bruggen, van J., Koper, R. (2007). From pattern to practice: Evaluation of a design pattern fostering trust in virtual teams. *Paper in workshop at CSCL 2007*, New Jersey.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32 (2), 344–354.
- Seppanen, R., Blomqvist, K., Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36, 249–265.
- Serva, M. A., Fuller, M. A. (2004). The effects of trustworthiness perceptions on the formation of initial trust: Implications for MIS student teams. *Journal of Information Systems Education*, 15 (4), 383–395.
- Sitkin, S. B., Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust. *Organization Science*, 4, 367–392.
- Skarżyńska, K. (2012). Zaufanie do ludzi, efekt osobowości, doświadczeń socjalizacyjnych, sytuacji oraz systemu politycznego. W: K. Skarżyńska (red.), *Między ludźmi... oczekiwania, interesy, emocje* (s. 17–42). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Spector, M. D., Jones, G. E. (2004). Trust in the workplace: Factors affecting trust formation between team members. *Journal of Social Psychology*, 144 (3), 311–321.
- Sztompka, P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Tan, H. H., Lim, A. K. H. (2009). Trust in co-workers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143 (1), 45–66.
- Torres, A., Bligh, M. (2012). How far can I trust you? The impact of distance and cultural values on leaders' trustworthiness. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9 (2), 23–38.
- Uslaner, E. M. (2002). *The moral foundations of trust*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23 (3), 513–530.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26 (3), 377–396.
- Wojciszke, B. (2010). *Sprawczość i wspólnotowość. Podstawowe wymiary spostrzegania społecznego*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Yakovleva, M., Reilly, R. R., Werko, R. (2010). Why do we trust? Moving beyond individual to dyadic perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 95, 79–91.
- Yamagishi, T., Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18, 129–66.
- Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. (1998). Does trust matter? *Organization Science*, 9 (2), 141–159.

Organizational trust: An analysis of approaches and theoretical models

Anna Jaklik, Mariola Łaguna

Institute of Psychology, The John Paul II Catholic University of Lublin

ABSTRACT

Trust is an important element in people's social and professional functioning. It also contributes to the effective functioning of organizations. The article offers an analysis of the phenomenon of interpersonal organizational trust and theoretical approaches to it. It presents a distinction between the concepts of trust, disposition to trust, and interpersonal trustworthiness, often considered equivalent in early analyses and studies. A selection of the latest theoretical models explaining this phenomenon are presented as well. The theoretical analysis offered may constitute a good point of reference for psychological empirical research on trust.

Keywords: *interpersonal trust, interpersonal trustworthiness, organizational psychology*

Złożono tekst: 25.05.2014

Złożono poprawiony tekst: 5.01.2015

Zaakceptowano do druku: 11.10.2015