

Lilla Młodzik

Uniwersytet Zielonogórski, Polska

Dobro wspólne a zaufanie w organizacjach na rzecz bezpieczeństwa

Abstrakt

Współczesne organizacje będące obiektem badań nauk o bezpieczeństwie nie pozostają niezmiennie w czasie. Są jednak kategorie stałe, takie jak dobro wspólne oraz zaufanie. W świecie bezpieczeństwa nie chodzi o to czy interesariusze są mniej lub bardziej skłonni do zaufania innym ludziom, ale o to czy członkowie organizacji opierają się na zaufaniu, tworząc relacje międzyludzkie, w prowadzonych przez siebie działaniach, budując kulturę bezpieczeństwa. Wówczas dobro wspólne staje się mniej narażone na efekt „tragedii wspólnej łąki”. Budowanie zaufania może zatem złagodzić ten efekt. Sprzyja temu stosowanie kooperatywnego stylu przywództwa, poprzez kształtowanie wartości, norm i wzorów kultywujących troskę o „dobro wspólne”. Rozwinięcie tego problemu stanowi przedmiot niniejszego tekstu.

Słowa kluczowe: *dobro wspólne, dobro publiczne, zaufanie, kierowanie*

Wprowadzenie – „tragedia wspólnej łąki”

Istotą organizacji działających w sferze bezpieczeństwa jest dobro wspólne, jako to, które bez względu na warunki, związane jest z bezwzględny zaspokojeniem potrzeb społecznych poprzez dobra publiczne, które muszą być dostarczane obywatelom z racji realizacji podstawowych funkcji państwa. Szczególną cechą dóbr publicznych nie jest to, że dostarcza je państwo, ale to, że korzyści z korzystania z nich nie mogą być ograniczone tylko do jednej osoby czy jednego gospodarstwa domowego. Czyste dobra publiczne różnią się dóbr prywatnych, zdaniem Milewskiego (2006, s. 97) dwoma cechami: po pierwsze, korzystanie z nich przez jedną osobę, nie wyklucza korzystania z nich przez inne osoby. Po drugie, gdy są one już dostarczone, nie ma w praktyce możliwości wyłączenia kogokolwiek z korzystania z nich. Dobra publiczne przynoszą zatem duże korzyści społeczne w porównaniu z korzyściami prywatnymi, co powoduje, że są społecznie pożądane.

Z drugiej strony, jak twierdzi Sułkowski (2012), nie należy zapominać o istocie natury ludzkiej o skłonności do rywalizacji, ukształtowanej na drodze ewolucji. Autor alegorycznie nawiązuje do koncepcji „strategii wspólnej łąki” (Hardin 1968), opisując ją w następujący sposób: Pasterze wypasający owce na wspólnej łące stają wobec pokusy powiększania własnego stada, ponieważ z punktu widzenia indywidualnej racjonalności ekonomicznej optymalnym rozwiązaniem jest pomnażanie własnej korzyści. Powiększanie stad ma charakter ukryty i stopniowy, ponieważ pasterze nie chcą świadomie zburzyć niepisanej umowy społecznej ani zniszczyć ekosystemu łąki. Jednak sukcesywnie dodają po jednej owcy do stad i w ten sposób niszczą pastwisko.

„Tragedia wspólnej łąki” jest modelem szerszego mechanizmu społecznego, który prowadzi do nadmiernej eksploatacji i w konsekwencji upadku „dobra wspólnego” (Sułkowski 2012, s. 10). Aby ograniczyć czy też złagodzić ten efekt wspomniany autor proponuje kształtowanie wartości, norm i wzorów kultuwujących troskę o „dobro wspólne”, **budowanie zaufania** poprzez porozumienia, połączone ze skutecznym systemem wyszukiwania, sankcjonowania i karania oszustw, a także do pewnego stopnia, możliwość ograniczania obszarów „dobra wspólnego”, które mogą być skuteczniej zarządzane i rozwijane w rękach prywatnych. Wobec tego zarysowuje się tendencja do rozumienia bezpieczeństwa jako m. in. procesu nierozdzielnie istniejącego z państwem,

którego zarządzanie „(...) jest zorganizowanym działaniem prowadzonym z wykorzystaniem zasobów kadrowych, finansowych, technicznych oraz informacyjnych, w celu zmniejszenia potencjalnych zagrożeń, zapewnienia niezakłóconego przebiegu życia społecznego, a także ochrony zdrowia i życia ludzi oraz mienia i środowiska” (Sienkiewicz-Małyjurek 2010, s. 127).

W artykule zwrócono uwagę na kategorię zaufania – komponentu omawianego procesu, łagodzącego zjawisko „tragedii dobra wspólnego”, którego budowanie powinno opierać się na kooperatywnym stylu przywództwa występującym w organizacjach publicznych działających na rzecz bezpieczeństwa (Młodzik 2018a) poprzez kształtowanie wartości, norm i wzorów kultuwujących troskę o „dobro wspólne”.

Istota zaufania

Istnieje wiele różnych definicji zaufania. Bywa ono związane z wiarą, zawierzeniem, a także niezawodnością (nie zawieść czyjeś zaufania), czy też nieufnością (która jest antonimem zaufania a nie brak zaufania), może stanowić centrum między dogmatyzmem, a krytycyzmem, może być uwarunkowane osobowościowo, środowiskowo czy relacyjnie, może stanowić przeciwieństwo podejrzliwości. Zaufanie wydaje się szczególnie ważne w pracy zespołowej oraz w sytuacjach trudnych i kryzysowych (Kozuch, Sienkiewicz-Małyjurek 2013). W definicjach zaufania pojawiają się kategorie współzależności, uwrażliwienia, ryzyka (Sankowska 2011). Zaufanie może być traktowane jako:

- działanie–zachowanie,
- przekonanie, na które składają się trzy komponenty: stan afektywny (co czujemy), kognitywny (co myślimy) oraz zamierzonego zachowania (jak zamierzamy się zachować),
- decyzja lub (i) intencja połączoną z przekonaniem. Samo przekonanie nie musi być bowiem jednoznaczne z intencją.

„Mimo proliferacji definicji zaufania w literaturze nie wypracowano wspólnego stanowiska” (Sankowska 2011, s. 30). Co więcej, objaśnianie takich terminów jak „zaufanie” w naukach społecznych wydaje się procesem nieskończonym (Babbie 2008). Uznaje się jednak, że kluczowe dla „zaufania” jest podzielenie wspólnych wartości (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007; *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań* 2016).

Rozpatrując różnorodne badania autorów w obszarze identyfikacji składników zaufania, można zauważyć pewne zbieżności. W większości odnoszą się one do takich wartości jak: uczciwość, życzliwość oraz kompetencja (Sankowska 2011). „Uczciwość wiąże się z odwołaniem do wartości, konsekwencją w działaniu, dotrzymywaniem zobowiązań oraz spójnością między deklaracjami a faktycznie podejmowanymi działaniami, co w efekcie wpływa na przewidywalność działań. Kompetencje zabezpieczają skuteczną realizację celów. Są wynikiem zbiorowego uczenia się, a z czasem przekształcają się w wiedzę organizacyjną. Życzliwość z kolei opiera się na wspólnych zasadach, poczuciu jedności oraz chęci współpracy” (Gadomska-Lila, 2017, s. 77).

Wspomniane powyżej komponenty zaufania grupowane są najczęściej następująco (za: Sankowska 2011, ss. 39-40; Gadomska-Lila 2017, s. 77):

- Kompetencja, przewidywalność, uczciwość, życzliwość.
- Dostępność, kompetencja, dyskrecja, sprawiedliwość, uczciwość (prawość), lojalność, otwartość, spełnianie obietnic, otwartość (na nowe idee) jako przeciwieństwo dogmatyzmu.
- Wiedza ekspercka/kompetencja, niezawodność, intencje.
- Kompetencja, życzliwość, uczciwość.
- Zdolność, życzliwość, uczciwość.
- Życzliwość, niezawodność, kompetencja, szczerść, otwartość.
- Kompetencja, niezawodność, uczciwość, przejrzystość, życzliwość, identyfikacja, reputacja.
- Wyniki, uczciwość, troska.
- Troska, otwartość i szczerść, identyfikacja, rzetelność, kompetencje.
- Kompetencje, uczciwość, otwartość.

W grupie katalogu wartości utworzonym przez Oleksyna (2016) zaufanie umieszczono w grupie wartości etyczno-kulturowych (obok wartości ekonomiczno-zarządczych oraz kompetencyjnych i społecznych), obejmujących obok omawianego pojęcia: godność, szacunek, lojalność, odpowiedzialność, otwartość, prawość (w tym uczciwość), solidarność, sprawiedliwość, umiar, wielkoduszność, życzliwość. Wspomniany autor zaznacza przy tym, że podział na poszczególne grupy jest nieostry, a przyporządkowanie do poszczególnych grup – kontrowersyjne. Nie mniej jednak taka propozycja katalogu wartości pozwala na odniesienie zaufania do kwestii etyczno-kulturowych.

W kwestii zaufania jako kategorii całościowej bądź stopniowalnej, w literaturze przedmiotu można odnaleźć zarówno pierwsze jak i drugie podejście. Zdaniem Šmida (2003), nie może istnieć inne, aniżeli całkowite zaufanie. Albo się je ma, zdaniem autorów, albo nie.

Inne podejście proponuje Sztompka (2007), warunkując gradację zaufania od typu oczekiwań wobec drugiej strony.

1. Efektywnościowe – dotyczą one instrumentalnych właściwości działań podejmowanych przez partnerów:
 - oczekiwanie regularności, prawidłowości, konsekwencji, przewidywalności w działaniach,
 - oczekiwanie racjonalności w działaniach,
 - oczekiwanie kompetencji, sprawności, wydajności czy skuteczności w działaniach.
2. Aksjologiczne – dotyczące moralnych właściwości działań:
 - oczekiwanie odpowiedzialności, pryncypialności, prawdomówności, sprawiedliwości, godności w działaniach.
3. Opiekuńcze – „reprezentacyjne”, „powiernicze” – związane z działaniami:
 - oczekiwanie bezinteresowności w dbaniu o sprawy partnera, szlachetności, pomocy, altruizmu.

Wymieniona skala zaufania jest skorelowana z liczbą osób w poszczególnych grupach oczekiwań. Najwięcej jest ich na pierwszym poziomie (efektywnościowym), następnie na każdym relatywnie mniej, aż do trzeciego – opiekuńczego poziomu, na którym znajduje się najmniej ludzi. Zdaniem Czajkowskiej (2014) jest to związane z ryzykiem – doznaniem zawodu. W miarę przesuwania się na „wyższy” poziom rośnie ryzyko działania wraz ze stawianiem partnerom coraz większych wymagań. Nie oznacza to, że nie ma ludzi – altruistów, ale z pewnością jest ich mniej. Wskazanie na istnienie poziomów zaufania powinno skłaniać do jego budowania w oparciu o omówione wartości. Z pewnością wymaga to czasu, wiedzy z zakresu etyki (zaufanie nie jest łatwo wiernością czy naiwnością) oraz dojrzałości emocjonalnej, wszystkich interesariuszy procesu. Kwestie te mają fundamentalne znaczenie w organizacjach zapewniających bezpieczeństwo.

Zaufanie w organizacjach zapewniających bezpieczeństwo

Problematykę zaufania przeniesiono, na grunt innych nauk, z socjologii pod koniec XX wieku (Sztompka 2005). Wiąże się to, jak twierdzi autor, twórca syntetycznej teorii zaufania „z przesunięciem akcentu na miękkie zmienne związane z kulturą, mentalnością zbiorową, więzią moralną, niuansami stosunków międzyludzkich” (*Ibidem*, s. 308). Wymienione elementy zaadaptowano również do nauk o bezpieczeństwie. W organizacjach publicznych¹ zapewniających bezpieczeństwo, zaufanie ma unikalny wymiar. Odnosi się do ich istoty, tzn. służenia społeczeństwu. Jak inaczej realizować ten cel, jeśli nie poprzez budowanie relacji opartych na zaufaniu i innych specyficznych wartościach odróżniających ten typ organizacji od sfery biznesu? Wydaje się, że nie ma innej drogi.

W zarządzaniu przez zaufanie (*management by trust*) (Ricci 2006)², nie chodzi ani o to, aby ufać, ani też o to, aby nie ufać, ale aby wiedzieć w jakim stopniu ufać (kategoria stopniowalna) i profesjonalnie budować zaufanie. W naukach o bezpieczeństwie, jak twierdzi Filipek (2014, s. 164-165), obdarowywanie mądrym zaufaniem przez dany podmiot, prowadzi do kształtowania kultury bezpieczeństwa.

Istnieje jednak gros zachowań, głównie ze strony kierownictwa, które same w sobie nie sprzyjają budowaniu zaufania. W przypadku organizacji publicznych są one szczególnie istotne, gdyż jak uważa Władek (2016) oraz Frąckiewicz-Wronka (2015), rola naczelnego kierownictwa w organizacjach publicznych ma szczególny charakter, bardziej skomplikowany niż w sektorze prywatnym i opiera się na podwójnej odpowiedzialności, którą ponoszą przelozeni w sferze politycznej oraz administracyjnej. Zdaniem badaczy w organizacjach publicznych zachodzi wiele negatywnych, czy wręcz patologicznych zjawisk.

Kieżun (2005, s. 375-376) wyróżnia „czterech jeźdźców Apokalipsy” – gigantomanię, korupcję, arogancję oraz luksusomanię. Derdziuk i Obluski (2008) mówią wręcz

¹ Organizacje działające w sferze spraw publicznych, posiadające z jednej strony cechy charakterystyczne dla wszystkich organizacji, a drugiej atrybuty specyficzne dla relacji z obywatelami i interesem publicznym, a w węższym znaczeniu – służbą publiczną (Kozuch 2011).

² Kenn Ricci wywodzi się z branży lotniczej (a więc organizacji działającej na rzecz bezpieczeństwa), jest dyrektorem Directional Aviation Capital, będącym właścicielem różnych przedsiębiorstw lotniczych, w tym Flexjet, Sentient Jet, Sky Jet, Nextant Aerospace, Stonebriar Commercial Finance, Reva Air Ambulance. Jego książka *Management by trust* zawiera praktyczne techniki zarządzania w budowaniu zaufania i sukcesu pracowników.

o anomii. Szaban (2011, s. 58-59) wymienia następujące grzechy organizacji publicznych: upolitycznienie, asekurantwo, kumoterstwo i nepotyzm, ograniczenie inicjatywy oddolnej, zły przepływ informacji między różnymi szczeblami administracji, niedostateczne kompetencje urzędników. Wymienione zjawiska mogą mieć związek m.in. z negatywnymi skutkami nieufności oraz innymi zasobami niematerialnymi, tworzącymi kulturę bezpieczeństwa.

Jak zaznaczano wcześniej, w przypadku organizacji publicznych w sferze bezpieczeństwa, najważniejsze jest budowanie zaufania w oparciu o cel działania danych organizacji, czyli służenie społeczeństwu, który najpełniej oddają następujące wymiary zaufania (Schindler, Thomas 1993, s. 563-573): kompetencja, konsekwencja, lojalność, otwartość i prawość. Są one związane chociażby z określeniem „zawód zaufania publicznego”, którego używa się powszechnie. Z jednej strony urzędnik (funkcjonariusz publiczny)³ powinien być godny zaufania, a z drugiej mieć do obywatela zaufanie, żeby ten zaufaniem go obdarzył. Wymaga to przestrzegania określonych reguł postępowania. Osoby pełniące służbę winny dawać przykład nie tylko na gruncie życia zawodowego, ale również w obszarze stosunków pozasłużbowych.

Niestety jest to bardzo trudny proces. Trudność ta jest determinowana przez współczesny obraz świata, w którym coraz częściej liczy się hedonistyczny styl życia i relacje oparte na wymianie wzajemnych korzyści. Należy przy tym pamiętać, że utrata zaufania może być bardzo trudna do odzyskania (Bibb, Kourdi 2004). Świadczą o tym wyniki badań (*Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań 2016*, s. 48), które ujawniają najbardziej drastyczny **spadek znaczenia zaufania w organizacjach sektora publicznego w Polsce w ostatnich trzech latach**. Przy czym 51% respondentów sektora publicznego, wskazuje na wartości etyczne (do których zaliczono zaufanie) jako „ważne dla realizacji misji, celów i wizerunku organizacji oraz promowanej kultury, dostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania” (*Ibidem*, s. 25).

Sprzeczność ta może mieć następujące wyjaśnienie. Wyjście poza strefę własnego komfortu oraz empatyczne i podmiotowe podejście wymaga dużej dojrzałości (inteligencji emocjonalnej, wysokiego stopnia gotowości do przejęcia odpowiedzialności za zadania, wysokich umiejętności zawodowych) i chęci stosowania wyżej wymienionych

³ Dziś urzędnikiem publicznym (funkcjonariuszem publicznym) jest w potocznym rozumieniu – tzn. w dużym uproszczeniu – każdy zatrudniony w organizacji publicznej (Kulesza, Niziołek 2010).

zasad rozpoczynając od siebie. Ponadto, jak twierdzą przedstawiciele niektórych zawodów (służb) publicznych niewłaściwe zachowania natury etycznej powinny być przez przełożonych dostrzegane i oceniane, również przez pryzmat ich własnych (kierownictwa) postaw (Ciborowski 2010).

Z drugiej strony, wydaje się jednak, że wśród dzisiejszego społeczeństwa występuje „głód” wspomnianego wzajemnego zaufania w relacjach społecznych, które obejmują stosunki wewnętrzne (grupowe, międzygrupowe), jak i zewnętrzne (urzędnik – obywatel). Jak twierdzi Barankiewicz (2013), w tym zakresie nie trzeba budować niczego nowego. Pewne wartości (cnoty) związane z zaufaniem, są wpisane w istotę omawianych organizacji publicznych (uczciwość, odpowiedzialność, życzliwość) dlatego wystarczy, zdaniem autora, **nie niszczyć tego, co już jest**.

Kooperacyjny styl kierowania oparty na zaufaniu

Wymagane, od kierowników cechy i wzory zachowań (dotyczące zaufania), w odniesieniu do służby w obszarze bezpieczeństwa, są określane najczęściej przy okazji wyróżniania tzw. stylów kierowania ludźmi. W wielu propozycjach typologii, jakie się pojawiają, stosuje się różne kryteria: sposób podziału władzy organizacyjnej, dominujący rodzaj bodźców stosowanych przez przełożonego, główny przedmiot zainteresowania przełożonego czy orientacja na pracowników i/lub zadania (Blake i Mouton, 1964, Reddin, 1970, Sims i Manz, 1996).

W organizacjach publicznych związanych z bezpieczeństwem „rola przywódcy ze względu na podwójną odpowiedzialność, którą ponosi zarówno w sferze politycznej, jak i administracyjnej, jest znacznie bardziej skomplikowana niż w sektorze prywatnym” (Frączkiewicz-Wronka, 2015, s. 127). Kozuch (2011) wskazuje, że przywódców działających w sektorze publicznym odróżnia od tych działających w sferze biznesu, system wartości i powiązane z nim ogólne nastawienie na współdziałanie oraz szczególne kompetencje związane z wymienionymi elementami. Konieczne jest potraktowanie tych uwag jako zasadniczych w podejmowanych rozważaniach.

Już Brown (1962) uważał, że rola kierownika we współdziałaniu przejawia się w praktykowanym przez niego demokratycznym stylu kierowania (uczestniczącym, kooperatywnym, konsultatywnym), w taki sposób, że, po pierwsze, kierownik zachęca pod-

władnych do współpracy między sobą i ułatwia im ją, a po drugie, realizuje rolę kierowniczą przez współdziałanie z nimi. „Kształtowanie współdziałania w grupie polega na wpływaniu na innych, aby wzięli udział w zbiorowym wysiłku, na pomaganiu grupie w podejmowaniu decyzji i sprowadzaniu do minimum czynnika nadrzędności pozycji. Współdziałanie zaś w wykonywaniu samej czynności kierowania grupą przejawia się w demokratycznym stylu kierowania” (Czerniawski 1982, s. 53).

Można więc założyć, że styl kierowania we współdziałaniu (styl kooperatywny), może stanowić pewien wariant stylu demokratycznego, o zorientowaniu zarówno na funkcjonariuszy, jak i na zadania, uwzględniający dojrzałość grupy (Likert 1976; Penc 2011; Hersey, Blanchard 1982).

Kierownicy wysoko lokowani na pierwszej skali (nastawieni na ludzi) troszczą się przede wszystkim o podtrzymywanie dobrych stosunków międzyludzkich w zespole, dwustronnej komunikacji, **wzajemnego zaufania**, biorą pod uwagę potrzeby i dążenia podwładnych. Przywiązują dużą wagę do wysłuchiwania ich sugestii i zapewnienia im sprzyjających warunków pracy. Podejmują także działania zmierzające do wyjaśniania spraw związanych z celami organizacji.

Przywódcy lokowani wysoko na drugiej skali (zorientowani na zadania) zwracają głównie uwagę na formalne funkcje kierownicze, kładą nacisk na planowanie zadań, porządek, przewidywalność efektów, przekazywanie precyzyjnych poleceń, określanie właściwych standardów i procedur, podporządkowanie bieżącej działalności zespołu odgórnym instrukcjom i terminom, definiują swoją rolę i rolę podwładnych przede wszystkim w kategoriach realizacji celów organizacji (Likert 1976; Blake, Mouton 1964). Poziom dojrzałości podwładnych kategoryzowany jest w następujący, uproszczony sposób (Hersey, Blanchard 1982):

- a) niskie umiejętności zawodowe, niski stopień gotowości do przejęcia odpowiedzialności za zadania (niski stopień wiary we własne siły);
- b) niskie umiejętności zawodowe, wysoki stopień gotowości do przejęcia odpowiedzialności za zadania (wysoki stopień wiary we własne siły);
- c) wysokie umiejętności zawodowe, niski stopień gotowości do przejęcia odpowiedzialności za zadania (niski stopień wiary we własne siły);
- d) wysokie umiejętności zawodowe, wysoki stopień gotowości do przejęcia odpowiedzialności za zadania (wysoki stopień wiary we własne siły).

Podstawowe pytanie, na które powinien szukać odpowiedzi kierownik nastawiony na współdziałanie, brzmi: Do jakiego stopnia podlegli mi ludzie mogą pracować samodzielnie, bez dyrektyw i zachęt, i jaka może być w tej sytuacji ich maksymalna skuteczność?

Na potrzeby analizy, dokonano wyboru następujących aspektów stylów kierowania, które pozwoliły na wyróżnienie przez autorkę stylu kooperatywnego, opartego na obustronnym zaufaniu:

1. Kierunek na podwładnych, poprzedzający kierunek na zadania⁴
2. Stopień „dojrzałości” podwładnych definiowany przez dwa czynniki: skłonność do podejmowania odpowiedzialności i doświadczenia/umiejętności związane z pełnioną rolą zawodową.

Podsumowanie

Interdyscyplinarność nauk o bezpieczeństwie uprawnia do korzystania przez ich przedstawicieli z różnych badań. Czy budowanie zaufania (wiedza socjologiczna) oraz kooperacyjny styl kierowania (nauki o zarządzaniu) w omawianych organizacjach publicznych mogą złagodzić efekt „tragedii wspólnej łąki”? Czy kwestie zapewnienia bezpieczeństwa, misja służby, mają związek z omawianymi kategoriami?

Wydaje się, że tak. Z drugiej strony, organizacje publiczne muszą działać zgodnie z logiką procesów rynkowych oraz wytycznych sprawnego działania (Kotarbiński 1999), uwzględniających zasadę ekonomiczności, chociaż ich kluczowe cele nie są takie jak organizacje komercyjnych. Z całą pewnością dobro wspólne nie jest bytem materialnym, lecz konstrukcją kulturową opartą na zaufaniu. Podjęta przez autorkę analiza teoretyczna wynika z braku dotychczasowych w tym obszarze badań, które wydają się konieczne. Najbardziej właściwe byłyby analizy empiryczne dotyczące sposobów kształtowania kultury opartej na zaufaniu w omawianych organizacjach, będące odpowiedzią na problemy współczesności. „Kultura zaufania może zwiększyć efektywność działań organizacji, prowadzi bowiem do bardziej otwartych, uczciwych i innowacyjnych działań oraz podnosi poziom wolności jej członków, a także wzmacnia więzi społeczne” (Czajkowska 2014, ss. 229-230).

⁴ W uproszczeniu: zorientowanie na funkcjonariuszy, które nie wyklucza nastawienia na zadania, gdyż obydwa zmienne są względnie niezależne (Blake, Mouton 1964; Likert 1976); w analizie dążono do uzgodnienia obydwu orientacji, a nie polaryzacji, korzystając z podejścia C.G. Junga (1997).

Jeżeli jednak ostateczny cel, który jawi się jako nieco utopijny ideał – wytworzenie kultury zaufania – nie zostanie osiągnięty, to i tak warto próbować, gdyż samo jej kształtowanie może stać się istotnym czynnikiem sprawczym. Możemy wówczas mówić o spirali zaufania, czyli sprzężonym wzmacnianiu się poszczególnych zmiennych zaufania (wartości norm i wzorów kultywujących troskę o „dobro wspólne”), a przez to i samego zaufania (Hejduk, Sankowska, Grudzewski 2007).

Bibliografia

- Babbie E. (2008), *Podstany badań społecznych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN
- Barankiewicz, T. (2013), *W poszukiwaniu modelu standardów etycznych administracji publicznej*, Lublin, Wyd. KUL
- Bibb, S., Kourdi, J. (2004), *Trust matters – for organisational and personal success*, New York, Palgrave
- Blake R., Mouton J. (1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston, Gulf Publishing Company
- Brown J.A.C. (1962), *Spoleczna psychologia przemysłu*, Warszawa, KiW
- Ciborowski L. (2010), *Wstęp* [w:] *Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, (red.) Kieżun W., Ciborowski L., Wolejszo J. t. I, Warszawa, AON
- Czajkowska M. (2014), *Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu* [w:] *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, (red.) Sulkowski Ł., Sikorski C., Warszawa, Difin
- Czerniawski H. (1982), *Kultura współdziałania pracowników umysłowych w przemyśle*, Warszawa, Książka i Wiedza
- Derdziuk Z., Oblucki A. (2008), *Rządzić efektywnie. Pięć strumieni sprawowania władzy* [w:] *Administracja publiczna. Wyżwania w dobie integracji europejskiej*, (red.) Czaputowicz J., Warszawa, Difin
- Filipek A. (2014), *Rola i znaczenie kultury bezpieczeństwa w życiu człowieka*, [w:] *Współczesne bezpieczeństwo i kultura bezpieczeństwa*, (red.) Filipek A., Gałek B., Siedlce, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego
- Fraćkiewicz-Wronka A. (2015), *Nowoczesne przywództwo w organizacjach publicznych* [w:] *Instrumentarium zarządzania publicznego*, (red.) Kożuch B., Sulkowski Ł., Warszawa, Difin

- Gadomska-Lila K. (2017), *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa, Difin
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Warszawa, Difin
- Hardin G. (1968), *The Tragedy of the Commons*, „Science”, No. 162
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1982), *Management of organizational behaviour*, New York, Prentice Hall
- Jung C.G. (1997), *Typy osobowości*, Warszawa, PWN
- Kieżun W. (2005), *O sprawną administrację publiczną*, „Ius et Lex” nr 1(III)
- Kotarbiński T. (1999), *Dzieła wszystkie. Prakseologia. Część I*, Wrocław–Warszawa–Kraków, Ossolineum
- Kozuch B. (2011), *Nauka o organizacji*, Warszawa, CeDeWu
- Kozuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K. (2013), *Mierzenie skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego”, nr 68
- Kulesza M., Niziołek M. (2010), *Etyka służby publicznej*, Warszawa, Wolters Kluwer
- Likert R. (1976), *New Patterns of Management*, London, McGraw-Hill Books Company
- Milewski R. (2006), *Podstawa ekonomii*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN
- Młodzik L. (2018a), *Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej*, Zielona Góra, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego
- Młodzik L. (2018b), *Zaufanie jako kluczowa wartość organizacji publicznych w świetle badań żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego*, „Marketing i Zarządzanie” nr 1 (51) [w druku]
- Oleksyn T. (2016), *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu [w:] Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, (red.) Herman A., Oleksyn T., Stańczyk I. Warszawa, Difin
- Penc J. (2011), *Kultura i etyka w organizacji. Aspekty pragmatyczne i strategiczne*, Szczytno, Wyższa Szkoła Policji
- Reddin W.J. (1970), *Effective Management by Objectives*, New York, McGraw-Hill Book Company
- Ricci K. (2006), *Management by trust*, Canada, Citation Books
- Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Warszawa, Difin.

- Schindler, P.L., Thomas C.C. (1993), *The Structure of interpersonal trust in the workplace*, „Psychological Reports” Vol. 72, Iss. 2
- Sienkiewicz-Malyjurek, K. (2010), *Rola samorządów lokalnych w kształtowaniu bezpieczeństwa publicznego*, „Samorząd terytorialny” nr 7-8
- Šmid W. (2003), *Psychologia i socjologia zarządzania. Słownik terminów*, Sosnowiec, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu
- Sulkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa, PWE
- Szaban J.M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Warszawa, Difin
- Sztompka P. (2005), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków, Znak
- Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków, Znak
- Wladek Z. (2016), *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej. Zarys wykładu*, Warszawa, Difin
- Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań* (2016), (red.) Herman A., Oleksyn T., Stańczyk I., Warszawa, Difin