

**Joanna O. Paliszkiewicz**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Zaufanie a wyniki działalności przedsiębiorstw – przegląd literatury<sup>1</sup>**

### **Wstęp**

Zaufanie ma pozytywny wpływ na zarządzanie organizacjami i relacje między pracownikami, dlatego też koncepcja ta cieszy się coraz większym zainteresowaniem ze strony praktyków, jak i badaczy [Argyris 1964; Dirks, Ferrin 2002, s. 611–628]. Wczesne prace nad zaufaniem, takie jak badania psychologa Rottera, skupiały się na zaufaniu na poziomie indywidualnym [Rotter 1967, s. 651–665; Rotter 1971, s. 443–450; Rotter 1980, s.1-7], badano też zaufanie w relacjach międzyludzkich [Larzelere, Huston 1980, s. 595–604]. Późniejsze prace koncentrowały się na zaufaniu jednostki do instytucji, takich jak urzędnicy lub inni przedstawiciele tych organizacji, którzy działają w imieniu jednostek, które mogą im ufać lub nie [Barber 1983; Luhmann 1980 s. 4–103]. Kolejne prace dotyczyły zaufania jednostek do rządu [Warren 1999, s. 310–345; Braithwaite, Levi 1998]. Badano również korelację pomiędzy zaufaniem a optymizmem i religijnością w społeczeństwie [Widner, Mundt 1998, s. 1–24] oraz związek między kapitałem społecznym (w tym zaufaniem) oraz zdrowiem mieszkańców [Kawachi, Kennedy, Wilkinson 1999, s. 719–731]. Obecnie prowadzi się wiele badań dotyczących zaufania organizacyjnego, które koncentrują się na: zaufaniu pomiędzy pracownikami [Dirks 2000, s. 1004–1012; Langfred 2004, s. 385–399], zaufaniu pomiędzy pracownikami a ich bezpośrednim zwierzchnikiem [Aryee, Budhwar, Chen 2002, s. 267–285; Deluga 1994, s. 315–326; Dirks 2000, s. 1004–1012; Dirks, Ferrin 2002, s. 611–628] lub na zaufaniu organizacyjnym [Creed, Miles 1996, s. 16–38; Huff, Kelley 2003, s. 81–90; Huff, Kelley 2005, s. 96–102]. Zaufanie w organizacjach jest bardzo pożądane, ponieważ redukuje koszty transakcyjne, wpływa na konkurencyjność [Gulati 1995, s. 85–112; Barney, Hansen 1994, s. 271–284; Uzzi 1997, s. 35–67; Dyer 1997 s. 535–556; Hogan, Curphy,

---

<sup>1</sup> Artykuł przygotowany w ramach realizacji projektu badawczego zatytułowanego „Orientacja na zaufanie a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw” nr N N115 549238 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Hogan 1994, s. 493–504] oraz promuje dzielenie się wiedzą między członkami zespołów co ułatwia współpracę i wpływa na poprawę wydajności pracowników [Aoki 1988; Clark, Takahiro 1991; Nishiguchi 1994].

Celem artykułu jest analiza przeprowadzonych badań dotyczących zaufania w organizacjach i jego wpływu na koszty transakcyjne, konkurencyjność oraz dzielenie się wiedzą.

## Pojęcie zaufania

W literaturze istnieje wiele definicji zaufania przedstawianych z różnych perspektyw, np. psychologicznej, społecznej, ekonomicznej [Paliszkiwicz 2010].

R. Hardin [Hardin 2009, s. 25] w książce pt. „Zaufanie” przedstawia trzy podejścia do definiowania zaufania. Według autora, ufać komuś to znaczy wierzyć, że osobą tą kierują dobre intencje oraz że jest zdolna do tego, czego się od niej oczekuje. Trzy opisane koncepcje różnią się co do tego, co miałyby znaczyć dobre intencje wobec osoby ufającej. Jedną z koncepcji to „model zawierających korzyści”. Zakłada ona, że dla osoby, której zaufano, korzystne jest utrzymywanie relacji z ufającym, a to stanowi zachętę do bycia wiarygodnym. Pozostałe dwie teorie tłumaczą wiarygodność osoby zaufanej bądź przez moralne zobowiązanie, bądź też przez psychologiczne lub charakterologiczne skłonności do tego, by okazać się godnym zaufania. Wszystkie trzy przedstawione koncepcje opierają się na ocenie wiarygodności osoby potencjalnie zaufanej. F. Fukuyama [Fukuyama 1997, s. 38] zaś wskazuje na bezpośrednie związki zaufania oraz systemu norm i wartości, traktując zaufanie jako mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznawanych wartościach. E. Głuszek [Głuszek 2002, s. 123–124] proponuje z kolei traktowanie zaufania jako wiary w to, że żadna strona nie wykorzysta słabości tej drugiej, lub też jako wynik sankcji zniechęcających do zachowań oportunistycznych. Jeszcze inne podejście reprezentuje L. T. Hosmer [Hosmer 1995, s. 393], dowodząc, że zaufanie jest poleganiem osoby, grupy lub organizacji na dobrowolnie przyjętym zobowiązaniu innej osoby, grupy czy organizacji do poznania oraz ochrony praw i interesów wszystkich stron zaangażowanych we wspólny wysiłek. Od strony modelowej do pojęcia zaufania podchodzi A. Nieścior [Nieścior 1999, s. 23], prezentując model relacji zaufania ZUQ. Na tej podstawie traktuje zaufanie jako stosunek trójczłonowy między obdarzonym zaufaniem Z (człowiek), ufającym U (człowiek) i przestrzenią Q odniesienia (cecha), będący synergiczną sumą trzech relacji dwuczłonowych (ZU, ZQ, UQ). Coote, Forrest i Tam [Coote, Forrest, Tam 2003, s. 595–604] twierdzą, że zaufanie istnieje, kiedy jeden podmiot ufa w uczciwość i solidność drugiego

partnera. Meyer i in. [Mayer, Davis, Schoorman 1995] określają zaufanie jako chęć ufającego do bycia zależnym od działań innej osoby, opartą na oczekiwaniu, że powiernik zachowa się odpowiednio z punktu widzenia ufającego, niezależnie od możliwości jego monitorowania lub kontrolowania. Według Zaheera i in. [Zaheer, McEvily, Perrone 1998, s. 141–159], jest to oczekiwanie, że na partnerze można polegać, iż dotrzyma swoich zobowiązań w sposób przewidywalny oraz że będzie działał uczciwie w obliczu różnych możliwości.

Zarządzanie zaufaniem może być rozumiane na dwa sposoby [Arrow 1974]:

- po pierwsze, jako proces, w którym podmiot (np. lider, organizacja, członek zespołu) zyskuje zaufanie innych. Zaufanie jest ważnym przyczynkiem dla sukcesu oraz przetrwania, jako że umożliwia współpracę między stronami (nierzadko zdarza się jednak, że część ludzi usiłuje z wielu powodów budować fałszywy obraz własnej wiarygodności, chociażby dla osobistych korzyści),
- po drugie, jako proces oceny wiarygodności innych jednostek. Jest on również ważny jako proces uzyskiwania wysokiej wiarygodności własnej.

Mimo wewnętrznego zróżnicowania powyższych definicji, można wskazać jako element wspólny związanie zjawiska zaufania z działaniami innych ludzi. Według autora, zaufanie to wiara, że druga strona [Paliszkievicz 2010]:

- nie będzie działała przeciwko nam,
- będzie działała w sposób, który jest dla nas korzystny,
- będzie wiarygodna,
- będzie zachowywała się w sposób przewidywalny i zgodny z powszechnie przyjętymi normami.

## Zaufanie a koszty transakcyjne

Proces wymiany ekonomicznej odbywa się w czasie i niejednokrotnie czas między dostarczeniem jakiegoś dobra czy usługi a zapłaceniem za nie, (lub odwrotnie) jest dosyć długi. Brak zaufania między uczestnikami wymiany stwarza konieczność zawierania umów o skomplikowanych warunkach i angażowania prawników, którym trzeba za to płacić, czyli zwiększają się koszty transakcji. Zaufanie redukuje w sposób istotny te koszty, a więc ma pozytywny wpływ na efektywność działania określonej jednostki czy firmy, a pośrednio całego systemu gospodarczego [Lewicka-Strzałecka 2003, s. 195–207].

Badania potwierdzają teoretyczne przypuszczenie, że zaufanie zmniejsza koszty transakcyjne [Dyer, Chu 2003, s. 57–68]. Koszty transakcyjne to nakłady związane z przeprowadzeniem relacji biznesowej. Według Williamsona

[Williamson 1985], można je podzielić na cztery rodzaje: koszty poszukiwania, koszty kontraktowania, koszty monitorowania, koszty egzekwowania. Poszukiwanie partnera wymiany generuje koszty związane z zebraniem informacji, identyfikacją i oceną potencjalnych kontrahentów. Kontraktowanie dotyczy nakładów w procesach negocjacji i sporządzania umowy. Koszty monitorowania są związane z kontrolą, czy strona wywiązuje się z zobowiązań. Egzekwowanie pociąga za sobą koszty utraconych korzyści i dochodzenia praw w wypadku, gdy partner biznesowy zawiedzie i nie wypełni warunków umowy. Zaufanie klienta, pracownika, a nawet dostawcy redukuje koszty ich pozyskiwania na skutek pojawiającej się lojalności. Dodatkowo pozwala firmie skorzystać z ustnego polecenia, jakie może wydawać podmiot obdarzający zaufaniem. Umożliwia łatwe dostosowywanie się do zmieniających się warunków bez konieczności obwarowywania działań szczegółowymi kontraktami, będących efektem długich negocjacji. Zmniejsza też potrzebę kontroli i monitoringu. W ten sposób redukuje koszty transakcyjne oraz czas zawierania umów i realizacji zadań. Zaufanie odgrywa również istotną rolę w kontraktach nastawionych na innowacje radykalne, gdzie trudno przewidzieć wszystkie scenariusze rozwoju sytuacji i nie można dokładnie określić rezultatu końcowego; monitoring nigdy nie jest perfekcyjny, a zaufanie wypełnia powstałe w ten sposób luki [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2009, s. 59].

Badacze zauważyli również [Brown, Leigh 1996, s. 358–368; Aryee, Budhwar, Chen 2002, s. 267–285], że kiedy pracownicy mają zaufanie do menedżerów najwyższego szczebla, ich zaangażowanie i identyfikowanie się z organizacją wzrasta; prowadzi to do cięższej pracy i spędzania w niej większej ilości czasu i wkładania większej ilości energii w wykonywanie zadań. Można więc przyjąć, że większe zaangażowanie wynikające z zaufania prowadzi do większej efektywności pracy.

## **Zaufanie a konkurencyjność – zachowania konsumentów**

Zaufanie jest jednym z najważniejszych regulatorów decyzji podejmowanych przez konsumentów na rynku. Pełni ono dwie podstawowe funkcje w wyborach konsumenckich [Lewicka-Strzałecka 2003, s. 195–207]. Pierwsza z nich polega na ograniczaniu ryzyka związanego z zakupem, druga na przewycięzaniu złożoności poznawczej. Jeżeli konsument nie chce ponosić zbyt wielkiego ryzyka związanego z kupnem danego produktu, powtórzy wybór, z którego był zadowolony w przeszłości, skorzysta z rekomendacji znajomych albo zdecyduje się na bliską sobie markę. Funkcja ograniczania ryzyka pełniona jest zatem przez

zaufanie wykalkulowane i instytucjonalne. Jak zauważają Falkowski i Tyszka [Falkowski, Tyszka 2001], ryzyko konsumenta jest związane z różnymi aspektami jego decyzji. Ryzyko funkcjonalne dotyczy niepewności, czy produkt będzie spełniał pożądane funkcje oraz czy producent dotrzyma wszystkich jawnych i niejawnych zobowiązań z nim związanych, np. usług serwisowych. Ryzyko finansowe określa niepewność co do adekwatności ceny produktu oraz ukrytych kosztów, które trzeba będzie zapłacić w przyszłości. Ryzyko niepożądanych skutków ubocznych wiąże się z obawą o szkodliwe efekty używania produktu. Jeszcze innym rodzajem ryzyka jest ryzyko psychologiczne, wyrażające niepewność co do osobistej satysfakcji z produktu. Druga funkcja zaufania w wyborach konsumenckich polega na redukowaniu coraz wyższego stopnia złożoności technicznej, organizacyjnej i informacyjnej, składających się na stale rosnącą złożoność poznawczą, towarzyszącą nawet bardzo prostym decyzjom na rynku. Konsument nie ma możliwości ani nawet szans – czasowych, technicznych, intelektualnych – zapoznać się ze wszystkimi warunkami, na jakich zgadza się na akt wymiany i oszacować konsekwencji, jakie on powoduje. Konsekwencje mogą być bezpośrednie, ale mogą ujawnić się po dłuższym okresie, mogą dla konsumenta być w ogóle niedostrzegalne. Żaden konsument nie jest w stanie fizycznie zapoznawać się z treścią ulotek, instrukcji, gwarancji, umów towarzyszących wszystkim towarom czy usługom, z których korzysta. Nikt nie jest wszechstronnie kompetentny, tak by zrozumieć wszystkie szczegóły techniczne i uwarunkowania prawne zawieranych umów. Jednym ze sposobów redukcji złożoności poznawczej towarzyszącej decyzjom konsumenta jest zaufanie, czyli przyjęcie założenia, że mająca przewagę organizacja nie wykorzysta jej, by szkodzić nabywcom towarów i usług. Czynniki warunkujące przyjęcie tego założenia mają w dużym stopniu emocjonalny charakter, a zatem funkcja przewyższania złożoności poznawczej towarzyszącej wyborom konsumenckim pełniona jest głównie przez zaufanie osobiste [Lewicka-Strzałecka 2003, s. 195–207].

## **Zaufanie a dzielenie się wiedzą**

Zaufanie może mieć wpływ na wymianę wiedzy zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio poprzez relacje i kulturę organizacyjną. Wykreowanie kultury organizacyjnej, w której centralną rolę odgrywa zaufanie, sprzyja procesom związanym z zarządzaniem wiedzą.

Aspektem, który pozytywnie wpływa na budowę kultury dzielenia się wiedzą i zaufania jest geograficzna bliskość partnerów relacji. Komunikacja „twarzą w twarz” jest najefektywniejszą formą wymiany informacji. Liczne badania z wykorzystaniem dylematu społecznego udowodniły, że bezpośrednia rozmowa

tworzy najwyższy klimat zaufania [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtucho-wicz 2007, s. 115]. Kultura promująca dzielenie się wiedzą wyróżnia się czterema cechami charakterystycznymi [Jemieliński, Koźmiński 2008, s. 180, 181]:

- autonomią – polegającą na delegowaniu uprawnień i uprawomocnieniu pracowników. Pracownicy są traktowani z szacunkiem i z zaufaniem, ponieważ przełożeni rezygnują z możliwości monitorowania i kontrolowania podwładnych. Ważnym elementem autonomii jest akceptacja błędów przez organizację;
- różnorodnością – objawiającą się m.in. w zespołach interdyscyplinarnych, wielokulturowym pochodzeniu pracowników. Niebezpieczeństwem dla różnorodności są nieefektywna komunikacja i konflikty;
- chaosem – pracownicy powinni mieć poczucie tego, że wszystko się zmienia;
- nadmiarowością – rozwój wiedzy wymaga zasobów. Ważne jest więc pozostawienie rezerwy czasu i środków, które pozwolą na rozwijanie i szerzenie tego zasobu, aby uzyskać przewagę.

W literaturze pojawiło się też pojęcie kultury zaufania, która rozumiana jest jako system reguł – norm i wartości – regulujących obdarzanie zaufaniem oraz spełnianie oczekiwań i odwzajemnianie zaufania [Sztompka 2007, s. 223, 224]. Ogólna ufność, jaką przejawiają ludzie będący częścią społeczeństwa, jest zarówno wynikiem, jak i źródłem kultury zaufania. Jeśli bilans wyników wszystkich relacji jest dodatni (tj. relacje oparte na zaufaniu dawały generalnie pozytywne rezultaty) i występują w różnych dziedzinach życia, to może rozwinąć się uogólniona reguła zaufania, przekształcając się w kulturę zaufania. Ufność przechodząc z poziomu jednostki na poziom masowy (charakterystyczny dla dużych grup ludzi) staje się normalnym zachowaniem. Powstaje wtedy środowisko zaufania, gdzie „ludziom się ufa, ponieważ czymś normalnym jest ufać”. Kiedy oczywiste zachowanie przekształca się w regułę, zasadę, i staje się nakazem „ludziom powinno się ufać, ponieważ tak trzeba”, powstaje kultura zaufania. Kultura zaufania cechuje się dwiema zasadami [Sztompka 2007, s. 286]:

1. Należy ufać innym, dopóki nie okaże się, że są niewiarygodni.
2. Należy spełniać oczekiwania innych, wynikające z okazanego nam zaufania, dopóki nie okaże się, że zaufanie było pozorowane.

Kultura zaufania jest wzmacniana wraz ze wzrostem aktów zaufania potwierdzonych pozytywnymi wynikami. Jest to ciągły proces. P. Sztompka twierdzi, że istnieje pięć warunków makrospołecznych sprzyjających i uniemożliwiających powstanie kultury zaufania w wyniku kumulacji pozytywnych doświadczeń będących skutkiem zaufania [Sztompka 2007, s. 276–280]. Choć te warunki zostały zaproponowane dla skali społeczeństwa, można je z powodzeniem przełożyć na poziom organizacji:

1. Spójność normatywna, czyli spójność zasad, reguł opisujących dane społeczeństwo. Tworzą one szkielet, na którym oparte są zachowania ludzi. Dając poczucie bezpieczeństwa i unormowania, sprzyjają wyrażaniu zaufania. W organizacji jest to jasny i przejrzysty zestaw zasad, który określa reguły działania.
  2. Trwałość porządku, która tworzy stabilność i rodzi poczucie bezpieczeństwa. Odnosi się ten warunek również do rutynowości zachowań, która sprzyja przewidywaniu zachowań ludzi. Dla współczesnych organizacji jest to warunek ciężki do spełnienia i wynika z turbulentnego otoczenia. Organizacja w odniesieniu do otoczenia powinna być dla pracowników oazą spokoju. Nawet jeśli sama przechodzi zmiany, powinny być one odpowiednio zakomunikowane, co pozwoli na zmniejszenie oporu wobec zmian.
  3. Przejrzystość organizacji społecznej – dostęp do wiarygodnych informacji.
  4. Swojskość otoczenia, która odnosi się do otaczającej człowieka przestrzeni (architektura, wygląd, kolory, zapachy). Skoro zaufanie jest relacją między ludźmi, należy ich do siebie zbliżyć, chociażby przez posiadanie jedynie okrągłych stołów w salach konferencyjnych, organizowanie „zielonych pokojów”, w których pracownicy mogą swobodnie i przyjaznej atmosferze rozwijać relacje.
  5. Odpowiedzialność innych ludzi i instytucji, które funkcjonując prawidłowo wyznaczają standardy zachowań, respektowane przez wszystkie podmioty.
- Wyróżniono również pięć warunków sprzyjających powstaniu kultury nieufności, które są antagonistami wyżej wymienionych: chaos normatywny, radykalna zmiana, powszechna tajemniczość organizacji, obcość otoczenia, arbitralność i nieodpowiedzialność.

Nelson i Cooprider [Nelson, Cooprider 1996] badali zaufanie, które wpływa na dzielenie się wiedzą i opisali związek przyczynowo-skutkowy. Wskazali oni, że zaufanie wpływa na dzielenie się wiedzą i to oddziałuje na wyniki grupy. Kiedy w organizacji istnieje zaufanie, to ludzie chętniej dzielą się użyteczną wiedzą [Zand 1972], jak również chętniej słuchają i absorbują wiedzę innych [Mayer, Davis, Schoorman 1995]. Abrams [Abrams, Cross, Lesser, Levin 2003] wskazuje, że zaufanie prowadzi do większej wymiany wiedzy ogólnej, sprawia, że wymiana wiedzy jest mniej kosztowna, a i wiedza uzyskana od współpracowników jest możliwa do wykorzystania. Edmondson [Edmondson 1999 s. 350–383] potwierdził, że zaufanie między członkami zespołu wpływa na otwartość w komunikacji, ponieważ jeżeli ludzie czują, że ktoś jest wiarygodny, to chętniej dzielą się swoimi umiejętnościami i doświadczeniami. Według Hwanga i Burgersa [Hwang, Burgers 1997], zaufanie jest kluczowym elementem interakcji między osobami, które będą korzystać ze współpracy ze sobą, ale muszą wziąć także pod uwagę fakt, że jedna osoba nad drugą może uzyskać

przewagę. Według tych badaczy, zaufanie redukuje strach przed dzieleniem się wiedzą i wpływa na oczekiwania co do zachowania w przyszłości innych osób. Bez zaufania wewnętrzny rynek wiedzy nie będzie funkcjonował efektywnie, ponieważ pracownicy będą się bali dzielić wiedzą, jeżeli nie będą odpowiednio za to wynagradzani [Davenport, Prusak 1998; Nahapiet, Ghoshal 1998; Teece, Pisano, Shuen 1997]. Według Hwanga i Burgersa [Hwang, Burgers, 1997], zaufanie redukuje strach przed zdradą, oszukaniem, zwolnieniem, przed utratą własnej niepowtarzalnej wartości. Strach przed utratą własnej niepowtarzalnej wartości jest główną barierą do dzielenia się wiedzą, o czym świadczą badania Empsona [Empson 2001]. Szczególnie ten problem uwydatnia się w sytuacji, gdy ludzie muszą podzielić się cenną wiedzą, a w zamian dostają niewiele, nie dostrzegając wartości w wiedzy innych. Rozważając relacje między strachem przed utratą własnej niepowtarzalnej wartości i wiedzą, należy wziąć pod uwagę taką sytuację, że dzieląc się wiedzą tracimy źródło naszej przewagi nad innymi i wszyscy na tym korzystają oprócz dzielącego się wiedzą [Wasko, Faraj 2005]. W takiej sytuacji ludzie zazwyczaj niechętnie dzielą się wiedzą. W związku z tym można stwierdzić, że strach przed utratą własnej niepowtarzalnej wartości negatywnie wpływa na proces dzielenia się wiedzą.

## Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy wyników badań wynika, że zaufanie pozytywnie wpływa na wyniki działalności przez redukcję kosztów transakcyjnych, zwiększanie konkurencyjności przez budowanie zaufania klienta do organizacji oraz zwiększanie efektywności pracy przez wymianę wiedzy między pracownikami. Zaufanie umożliwia kontrolę wiedzy ukrytej, niemożliwej do kontrolowania przez mechanizmy formalne ze względu na jej unikalność i mały stopień skodyfikowania. Zaufanie stymuluje także procesy uczenia przez generowanie więzi społecznych stanowiących nieformalne kanały komunikacji, rozszerzanie zakresu postrzeganej odpowiedzialności czy powiększanie obszaru potencjalnych okazji do uczenia się.

Zaufanie jest rzeczą kruchą. Trzeba je długo budować, łatwo zniszczyć i trudno odzyskać. A skoro zaufanie budzi zaufanie, a nieufność budzi nieufność, to utrzymanie zaufania wymaga starannej troski ze strony kierownictwa.

Zaufanie powinno być budowane w całej organizacji, w tym stale należy pokonywać bariery ustalone przez tradycyjne struktury organizacyjne. Sugestie dotyczące budowania zaufania mogą być następujące: budowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, decentralizacja i spłaszczanie struktur organizacyjnych, aby umożliwić pracownikom współuczestnictwo w podejmowaniu decy-



zji, redukcja kontroli na rzecz zwiększenia zaufania do pracowników, zachęcanie pracowników do brania udziału np. w sesjach twórczego myślenia, docenianie pracowników i wyróżnianie ich np. tytułem pracownik miesiąca, szkolenia pracowników dotyczące zarządzania wiedzą.

Podsumowując, należy podkreślić, że rozwijanie problematyki zaufania w naukach o zarządzaniu to ważny element współczesnej wiedzy. Zaufanie w organizacji jest coraz częściej tematem badań naukowych i traktowane jest jako odrębna kategoria kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem.

## Literatura

- ABRAMS L.C., CROSS R., LESSER E., LEVIN D.Z.: *Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks*. „Academy of Management Executive” nr 17(4), 2003.
- AOKI M.: *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge University Press, New York 1988.
- ARGYRIS C.: *Integrating the Individual and the Organization*. Wiley, New York 1964.
- ARROW K.: *The Limits of Organization*. Oxford University Press, Nowy Jork 1974.
- ARYEE S., BUDHWAR P.S., CHEN Z.X.: *Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model*. „Journal of Organizational Behavior”, nr 23, 2002.
- BARBER B.: *The Logic and Limits of Trust*. Rutgers University Press, New Brunswick 1983.
- BARNEY J.B., HANSEN M.H.: *Trustworthiness as a source of competitive advantage*. „Strategic Management Journal”, nr 15, 1994.
- BRAITHWAITE V., LEVI M.: (red.) *Trust and Governance*. Russell Sage Foundation, New York 1998.
- BROWN S.P., LEIGH T.W.: *A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance*. „Journal of Applied Psychology”, nr 81, 1996.
- CLARK K., TAKAHIRO F.: *Product Development Performance*. Harvard Business School Press, Boston MA 1991.
- COOTE L., FORREST E.J., TAM T.W.: *An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships*. „Industrial Marketing Management”, vol. 32 (7), 2003.
- CREED W.E.D., MILES R.E.: *Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls*, [w:] pod red. R.M. Kramera, T. R. Tylera, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- DAVENPORT TH., PRUSAK L.: *Working knowledge-how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston 1998.
- DELUGA R.J.: *Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational behavior*. „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, nr 67, 1994.

- DIRKS K.T., FERRIN D.L.: *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. „Journal of Applied Psychology”, nr 87, 2002.
- DIRKS K.T.: *Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball*. „Journal of Applied Psychology”, nr 85, 2000.
- DYER J.H., CHU W.C.: *The role of trustworthiness In reducing trans action costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea*. „Organizational Science”, nr 14 (1), 2003.
- DYER J.H.: *Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, „Strategic Management Journal”, nr 18 (1), 1997.
- EDMONDSON A.: *Psychological safety and learning behavior in work teams*. „Administrative Science Quarterly”, nr 44, 1999.
- EMPSON L.: *Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge sharing in mergers between professional service firms*. „Human Relations” nr 54 (7), 2001.
- FALKOWSKI A., TYSZKA T.: *Psychologia zachowań konsumenckich*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
- FUKUYAMA F.: *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław, 1997.
- GLUSZEK E.: *Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 963, 2002.
- GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M.: *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Difin, Warszawa 2007.
- GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M.: *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- GULATI R.: *Familiarity breeds trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*. „Academy Management Journal”, nr 38, 1995.
- HARDIN R.: *Zaufanie*. Wydawnictwo Sic, Warszawa 2009.
- HOGAN R., CURPHY G., HOGAN J.: *What we know about leadership: Effectiveness and personality*. „American Psychologist”, nr 49, 1994.
- HOSMER L.T.: *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*. „Academy of Management Review”, nr 20, 1995.
- HUFF L., KELLEY L.: *Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study*. „Organization Science”, nr 14, 2003.
- HUFF L., KELLEY L.: *Is collectivism a liability? The impact of trust on organizational trust and customer orientation: A seven-nation study*. „Journal of Business Research”, nr 58, 2005.
- HWANG P., BURGERS W.P.: *Properties of trust: an analytical view*. „Organisational Behavior and Human Decision Processes” nr 69 (1), 1997.
- JEMIELNIAK D., KOŹMIŃSKI A.K. (red.): *Zarządzanie wiedzą*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- KAWACHI I., KENNEDY B.P., WILKINSON R.G.: *Crime, social disorganization and relative deprivation*, „Social Science and Medicine”, nr 48 (6), 1999.

- LANGFRED C.W.: *Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams*. „Academy of Management Journal”, nr 47, 2004.
- LARZELERE R.E., HUSTON T.L.: *The dyadic trust scale: toward understanding interpersonal trust in close relationships*. „Journal of Marriage and the Family”, 1980.
- LEWICKA-STRZALECKA A.: *Zaufanie w relacji konsument-biznes*. „Prakseologia” nr 143, 2003.
- LUHMANN N.: *Trust: A Mechanism for the Reduction of Social Complexity*, [w:] pod red. N. Luhmanna, *Trust and Power*. Wiley, New York 1980.
- MAYER R.C., DAVIS J.H., SCHOORMAN F.D.: *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 3, 1995.
- NAHAPIET J., GOSHAL S.: *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*. „Academy of Management Review” nr 23 (2), 1998.
- NELSON K., COOPRIDER J.: *The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance*. „MIS Quarterly”, Vol. 20. No. 4, 1996.
- NIEŚCIOR A.: *Zaufanie w normach ISO serii 9000:2000*. „Problemy Jakości” nr 9, 1999.
- NISHIGUCHI T.: *Strategic Industrial Sourcing*. Oxford University Press, New York 1994.
- PALISZKIEWICZ J.O.: *Organizational trust – a critical review of the empirical research*, [w:] Proceedings of 2010 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management, 16–18 June 2010 Pattaya, Tajlandia.
- ROTTER J.B.: *A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust*. „Journal of Personality”, nr 35 (4), 1967.
- ROTTER J.B.: *Generalized Expectancies for Interpersonal Trust*. „American Psychologist”, nr 26 (5), 1971.
- ROTTER J.B.: *Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility*. „American Psychologist”, nr 35, 1980.
- SZTOMPKA P.: *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Wyd. Znak, Kraków 2007.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A.: *Dynamic capabilities and strategic management*. „Strategic Management Journal” nr 18 (7) 1997.
- UZZI B.: *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*. „Administrative Science Quarterly”, nr 42, 1997.
- WARREN M.E.: *Democratic Theory and Trust*, [w:] pod red. M.E. Warrena, *Democracy and Trust*. Cambridge University Press, Cambridge 1999.
- WASKO M.M., FARAJ S.: *Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice*. „MIS Quarterly” nr 29 (1), 2005.
- WIDNER J., MUNDT A.: *Researching social capital in Africa*. „Africa”, nr 68(1), 1998.
- WILLIAMSON O.E.: *The Economic Institution of Capitalism*. Free Press, New York 1985.
- ZAHEER A., MCEVILY B., PERRONE V.: *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*. „Organization Science”, nr 9 (2), 1998.
- ZAND D.E.: *Trust and Managerial Problem Solving*. „Administrative Science Quarterly”, Vol. 17, No. 2, 1972.

## **Trust and performance – literature review**

### **Abstract**

The purpose of the article was to determine the role of trust in modern economy and making analysis of studies connected with trust and performance. The analysis shows that trust in organizations is very important because: it reduces transaction costs affect the competitiveness and promote knowledge sharing between members of groups which facilitates collaboration and improves productivity.