

# Zaufanie w zespołach pracowniczych – czy polskie zespoły są gotowe na *empowerment*?

Beata Krawczyk-Bryłka

*Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania i Ekonomii,  
Politechnika Gdańska*

Zaufanie jest istotnym elementem klimatu pracy zespołowej i warunkiem budowania efektywnych zespołów, korzystających z potencjału zaangażowanych w realizację celu pracowników. Zaufanie jest też podstawą wdrażania w zespołach zasad *empowermentu*, rozumianego nie tylko jako przekazanie władzy członkom zespołu, lecz również jako zdolność zespołu do przejmowania odpowiedzialności za realizację wybranego celu. W artykule przedstawiono przegląd literatury podkreślającej związek między poziomem zaufania a *empowermentem* w zespołach. W badaniach skoncentrowano się na ocenie poziomu zaufania horyzontalnego (pomiędzy członkami zespołu) i poziomu zaufania wertykalnego (pracowników wobec lidera) w zespołach pracowniczych. Dokonano też oceny oczekiwań pracowników dotyczących tych dwóch wymiarów zaufania, co pozwoliło zidentyfikować luki zaufania. Wskazują one obszary do wdrażania rozwiązań wspierających kształtowanie klimatu zaufania i *empowermentu* w zespołach i w organizacjach.

**Słowa kluczowe:** praca w zespole, zaufanie wertykalne, zaufanie horyzontalne, klimat pracy zespołowej, *empowerment*, zespół samozarządzający

## Wprowadzenie

*Empowerment* jest rozpatrywany w naukach o zarządzaniu jako strategia, filozofia, metoda zarządzania lub dynamiczny proces (Moczydłowska, 2014), którego istotą jest upodmiotowienie pracowników organizacji. Niezależnie od ujęcia, *empowerment* jest zwykle analizowany na dwóch poziomach: strukturalnym i psychologicznym. Pierwszy z nich dotyczy wzmacniania zaangażowania i odpowiedzialności pracowników przez delegowanie im uprawnień i decyzyjności oraz poprzez wdrażanie w organizacji działań i tworzenie klimatu, który umożliwia autonomię

i samodzielność zatrudnionych. Na poziomie psychologicznym *empowerment* odnosi się do przekonań i postaw pracowników dotyczących możliwości i gotowości przejmowania odpowiedzialności za realizowane zadania. Zauważa się też współzależność obu typów *empowermentu* w organizacji: strukturalny tworzy środowisko do rozwoju *empowermentu* psychologicznego, a ich współwystępowanie skutkuje wysoką efektywnością pracy (Tuuli, Rowlinson, 2009a). Według K. Blancharda (2011), *empowerment* to zdolność osób lub grup do dokonywania celowych, słusznych wyborów i wykorzystywania ich do podejmowania działań, które przyniosą organizacji zysk, co jest możliwe jedynie w warunkach organizacyjnego klimatu wspierającego korzystanie z potencjału pracowników. Często odnosi się *empowerment* nie do indywidualnych osób, ale do zespołów skoncentrowanych na realizacji zadań czy projektów w ramach organizacji. Zespołowy *empowerment* jest definiowany jako dzielone przez członków zespołu przekonanie, że mają oni prawo i udział w kontrolowaniu środowiska pracy zespołu oraz ponoszą wspólną odpowiedzialność za funkcjonowanie i rezultaty zespołu (Tuuli, Rowlinson, 2009a). Zespołowy *empowerment* oznacza również zdolność zespołu do podejmowania biznesowych decyzji (Mathiew, Gilson, Siemens, 2006) na podstawie czterech elementów percepcji członków zespołu: 1) postrzegania własnych kompetencji jako odpowiednich do radzenia sobie z zadaniem (*competence*), 2) poczucia ważności podejmowanego zadania i znaczenia własnego wkładu pracy w jego realizację (*meaningfulness*), 3) przekonania o wysokiej autonomii działania i samodeterminacji (*freedom/self-determination*) oraz 4) poczucia, że rezultaty pracy zespołu mają wpływ na efektywność systemu, którego jest on częścią (*consequences/impact*). Podkreśla się, że zespołowy *empowerment* ma charakter dynamiczny, zmienia się w zależności od bieżącej oceny pracy i otoczenia, w którym jest ona realizowana przez członków zespołu (Kirkman i in., 2004).

Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy zespoły funkcjonujące w polskich organizacjach są przygotowane do wdrażania idei *empowermentu*. W przeprowadzonych analizach skoncentrowano się na ocenie poziomu zaufania (wertykalnego i horyzontalnego) jako jednej z głównych determinant klimatu pracy zespołowej, który sprzyja upodmiotowieniu członków zespołu. W badaniu wykorzystano kwestionariusz opierający się na 10-czynnikowym modelu zaufania w zespole, który pozwolił na diagnozę luk zaufania w objętych analizami zespołach i ocenę ich gotowości na wdrożenie *empowermentu*.

## *Empowerment* a zaufanie w zespole

Warunkiem wdrażania założeń *empowermentu* zespołowego w organizacjach jest przestrzeganie zasad mieszczących się w nowym modelu zarządzania kapitałem ludzkim, wśród których istotne są: wielopłaszczyznowe angażowanie

pracowników w sprawy organizacji, oparta na więziach i współpracy kultura organizacyjna, uwzględnianie wpływu pracowników na środowisko pracy, udział pracowników w doskonaleniu organizacji, elastyczne struktury organizacyjne wynikające z interaktywnego przywództwa oraz promowanie zachowań proaktywnych, wzmacnianych ciągłym rozwijaniem kompetencji pracowników i nagradzaniem wyników pracy (Mierzwińska, Ujda-Dyńska, Filip, 2014). Temat klimatu dla *empowermentu* poruszają M.M. Tuuli i S. Rowlinson (2009b). Autorzy ci wskazują pięć głównych jego czynników: 1) zapewnienie dostępu do informacji i odpowiednich zasobów, 2) wsparcie, 3) możliwość uczenia się, 4) udział w formalnej oraz 5) nieformalnej władzy w organizacji. Zasady te należy uzupełnić o budowanie kultury opartej na zaufaniu, która w swoich założeniach odpowiada istocie *empowermentu* i zakłada otwarte dzielenie się informacjami, uwzględnianie pracowników w podejmowaniu decyzji, spójne zasady działania czy też wysokie kompetencje osób zaangażowanych w realizowanie celów organizacji (Krawczyk-Bryłka, 2012). Zaufanie to fundament, który umożliwia rozwijanie poczucia kompetencji, samodzielności decyzji, poczucia wartości siebie i własnego działania oraz prowadzi do upodmiotowienia pracowników i ich otwartości na podejmowanie ryzyka i zmiany, co stanowi z kolei podstawy *empowermentu* w zespole (Czajkowska, 2010). Według M. Bugdola (2006), psychologiczny *empowerment* „osiąga się dzięki odpowiedniej komunikacji, wiedzy, zaufaniu do pracowników i stosowaniu bodźców motywacyjnych”. Autor ten podkreśla również, że *empowerment* strukturalny kształtuje interakcyjną sprawiedliwość i szacunek, co skutkuje wzrostem zaufania w organizacji czy zespole, zaś brak zaufania wskazuje jako jedną z głównych barier funkcjonowania *empowermentu*. Badania M.J. Moye i A.B. Henkin (2005) wykazały, że relacje pomiędzy członkami zespołu oraz między liderem a pracownikami są istotnym elementem kontekstu, który warunkuje realizowanie założeń *empowermentu*. Pozytywnie zweryfikowano hipotezę o zależności poziomu zaufania w zespole z poziomem upodmiotowienia pracowników, zwłaszcza w odniesieniu do trzech aspektów *empowermentu*: samodeterminacji, poczucia znaczenia celu i osobistego wpływu na efekty pracy. W kolejnej części artykułu zaprezentowano wybrane modele zaufania, które zawierają czynniki istotne dla kreowania klimatu zaufania w zespole.

## Wymiary zaufania w zespole

Zaufanie jest gotowością „uwrażliwienia się na działania drugiej strony oparte na ocenie jej wiarygodności w sytuacji współzależności i ryzyka” (Sankowska, 2011). Oznacza zgodę na podjęcie ryzyka współzależności ze względu na pozytywne oczekiwania dotyczące przyszłości, jakie wiążemy z osobami w zespole na



podstawie istotnych dla rozwoju zaufania wskaźników. Oczekiwania te dotyczą zarówno pozostałych członków zespołu, jak i lidera zarządzającego jego pracą, dlatego w kontekście organizacji mówi się o zaufaniu wertykalnym (między przełożonym a pracownikami) i zaufaniu horyzontalnym (pomiędzy współpracownikami) (Książek, Lewicka, 2015; Krot, Lewicka, 2016).

W literaturze przedstawiono liczne modele zaufania zawierające główne czynniki istotne dla poziomu zaufania w tych dwóch wymiarach. W przypadku zaufania horyzontalnego podkreśla się znaczenie kompetencji osób w zespole, wynikających z wcześniejszych doświadczeń i wiedzy profesjonalnej (Selvaratnam i in., 2016), wzajemne pozytywne intencje członków zespołu (Moldjord, Iversen, 2015), emocjonalny kontakt wynikający z bliskości relacji (Moye, Henkin, 2005), chęć udzielania pomocy i zaangażowanie w realizację celów (Gockel, Robertson, Brauner, 2013), uczciwość i spójność działania (Turaga, 2013; Moldjord, Iversen, 2015), otwartość w dzieleniu się informacjami (Turaga, 2013; Moldjord, Iversen, 2015), okazywanie empatii, zapewnianie poczucia bezpieczeństwa, współdzielenie celów, norm i wartości (Wickramasinghe, Widyaratne, 2012; Turaga, 2013). Wśród oczekiwań związanych z budowaniem zaufania wobec lidera zespołu wymienia się budowanie pozytywnych relacji z zespołem i życzliwość (Hyllengren i in., 2011), udzielanie wsparcia podwładnym i zaangażowanie w pracę zespołu (Turaga, 2013; Selvaratnam i in., 2016), postępowanie zgodne z celami organizacji i efektywne pełnienie roli lidera, odwoływanie się do opinii członków zespołu w sytuacjach decyzyjnych (Hyllengren i in., 2011), uwzględnianie punktu widzenia pracowników (Gockel, Robertson, Brauner, 2013), transparentne i spójne zachowanie, dotrzymywanie obietnic i odwagę w podejmowaniu wyzwań (Sabatier, 2014).

Przegląd badań dotyczących zaufania pozwolił R.C. Mayerowi, J.H. Davisowi i F.D. Schoormanowi (1995) wyróżnić następujące czynniki budujące zaufanie: wcześniejsze relacje, pozytywne nastawienie w sytuacji konfliktowej, dostępność, kompetencje, lojalność, dotrzymywanie obietnic, otwartość, współdzielenie wartości, udzielanie i otwartość na informację zwrotną, zaangażowanie, uczciwość, spójność moralna, troska, życzliwość i wiarygodność. Na podstawie syntezy wielu modeli, A. Sankowska (2011) wymienia 18 aspektów zaufania, na których opiera się gotowość na uwrażliwienie się na innych członków organizacji i zespołu: dobra wola, identyfikacja, kompetencje, konsekwencja, lojalność, niezawodność, otwartość, przejrzystość, przewidywalność, reputacja, szczerowość, troska, uczciwość, wiarygodność, współczucie, zaangażowanie, zdolności i życzliwość.

W kontekście zaufania w zespołach podkreśla się, że w procesie kształtowania się zespołu można mówić o zaufaniu początkowym i zaufaniu głębokim. Pierwsze z nich oznacza gotowość do podjęcia ryzyka współpracy na podstawie wstępnej obserwacji członków zespołu i lidera. Według S. Curnini i in. (2015), opiera się ono



na ocenie predyspozycji osobowych członków zespołu, przede wszystkim profesjonalizmu i doświadczenia, oraz na jasnym podziale ról. Dziesięcioczynnikowy model zaufania w zespołach międzykulturowych (Oxfam..., 2007) wskazuje, że zaufanie początkowe opiera się na czterech czynnikach: 1) ocenie kompetencji, 2) otwartości w dzieleniu się informacjami, 3) uczciwości i dotrzymywaniu obietnic oraz 4) wzajemności, czyli przekonaniu o byciu osobą obdarzaną zaufaniem. Wraz z postępem współpracy zaufanie może być wzmacniane przez pozostałe czynniki: okazywanie wzajemnej życzliwości i pozytywnych intencji, zgodność wartości i postaw, spójność zachowania, poczucie bezpieczeństwa, podkreślanie roli pracownika w realizacji celów zespołowych oraz wzajemna dostępność. Model ten można również odnieść do zespołów homogenicznych kulturowo (Krawczyk-Bryłka, 2015), a ponieważ uporządkowano w nim przedstawione wymiary zaufania, został wykorzystany w przeprowadzonych badaniach.

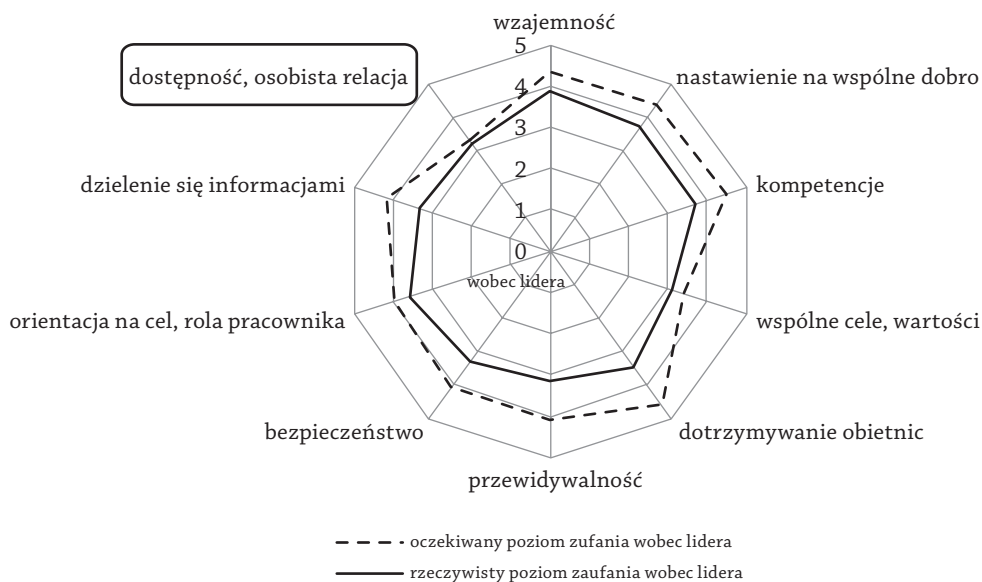
## Ocena zaufania w zespołach pracowniczych – badania własne

Badanie przeprowadzono w grupie 130 słuchaczy studiów podyplomowych Politechniki Gdańskiej, którzy zadeklarowali, że realizując swoje zawodowe obowiązki, pracują w zespołach. Ponad 20% respondentów pełniło w swoich zespołach role liderów. Badani reprezentowali firmy różnej wielkości, z różnych branż (m.in. administracja publiczna, bankowość, budownictwo, edukacyjno-szkoleniowa, IT i produkcja), działające na terenie województwa pomorskiego. Głównym celem badań była identyfikacja luk zaufania, czyli rozbieżności między oczekiwanym a rzeczywistym poziomem zaufania w zespołach pracowniczych, z których wywodziły się badane osoby. Jako metodę badawczą zastosowano kwestionariusz ankiety składający się z dwóch części. W pierwszej poproszono respondentów o ocenę oczekiwań dotyczących zaufania horyzontalnego i zaufania wertykalnego w ich zespole. Każda z odpowiedzi opierała się na ocenie wskaźników zaufania 10-czynnikowego modelu. Odpowiedzi udzielano według 6-stopniowej skali, gdzie 5 oznaczało bardzo wysokie znaczenie danego czynnika dla budowania zaufania, zaś 0 – że dany czynnik nie jest w ocenie badanych istotny dla budowania zaufania w ich zespole. Druga część kwestionariusza obejmowała ocenę rzeczywistego poziomu zaufania w zespole i również odnosiła się do zaufania wobec współpracowników i wobec lidera zespołu. Poszczególne odpowiedzi dotyczyły kolejnych czynników zaufania, skala odpowiedzi była 6-stopniowa, gdzie 5 oznaczało bardzo wysoką ocenę poziomu danego czynnika w zespole, zaś 0 – zupełny brak realizacji danego czynnika. Przed przystąpieniem do badania uczestników zapoznano z 10-czynnikowym modelem zaufania w zespole, by ujednolicić rozumienie poszczególnych czynników.



Wyniki dotyczące poziomu wertykalnego zaufania na poszczególnych skalach przedstawiono na rysunku 1. Wyraźnie widać, iż dwie z nich: wspólne cele i wartości (średnia 3,4) oraz dostępność i relacja osobista (3,19) uzyskały niższe oceny niż pozostałe. Najważniejsze w budowania zaufania między pracownikami a liderem w opinii respondentów okazały się dotrzymywanie obietnic (4,62) i kompetencje (4,5). Niezależnie jednak od poziomu oczekiwań, w przypadku prawie wszystkich czynników przewyższają one ocenę rzeczywistego poziomu zaufania w zespołach. Jedynie w przypadku czynnika: dostępność i relacja osobista różnica ta nie jest istotna statystycznie (test *t*-Studenta, dla  $p < 0,05$ ). Największe różnice dotyczą czterech czynników (wartość statystyki *t* podano dla  $p < 0,001$ ): dotrzymywania obietnic ( $t = 9,54$ ), kompetencji ( $t = 6,71$ ), bezpieczeństwa ( $t = 6,48$ ) i dzielenia się informacjami ( $t = 6,47$ ). Jest ważne, że dwa spośród nich zostały wskazane jako czynniki o najwyższym znaczeniu dla oceny zaufania wertykalnego. Wobec tego, mimo iż ogólny poziom zaufania można ocenić jako dość wysoki (średnia 3,44), to badanie wskazało na istotne luki w zakresie zaufania między zespołami a ich liderami.

Rysunek 1. Ocena oczekiwań i poziomu zaufania wertykalnego



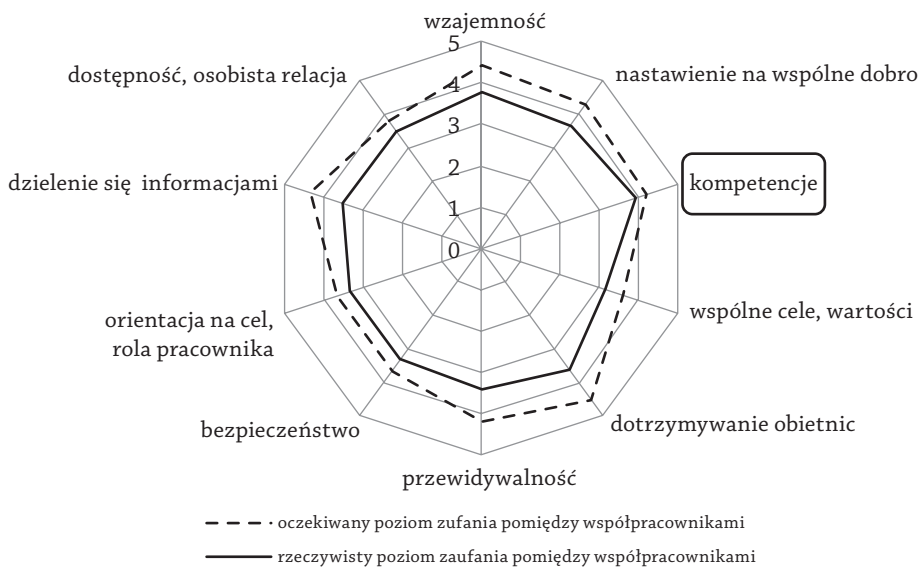
Źródło: opracowanie własne.

Ogólny poziom zaufania pomiędzy członkami zespołów respondenci ocenili nieco wyżej – średnia wynosi 3,53. Szczegółowe wyniki zaprezentowano na rysunku 2. Jako najsilniejsze oczekiwanie wobec współpracowników osoby badane



wskazały dotrzymywanie obietnic (średnia 4,52) i wzajemne okazywanie zaufania (4,43), zaś najniższy poziom dotyczy oczekiwań w zakresie zapewnienia poczucia bezpieczeństwa (3,66) i podkreślaniu roli danej osoby w realizacji wspólnych celów (3,68). W przypadku zaufania horyzontalnego istnieją również luki zaufania, które dotyczą wszystkich czynników oprócz kompetencji. Różnica między oczekiwanym (średnia 4,19) a rzeczywistym poziomem zaufania (3,94) jest nieistotna statystycznie (dla  $p < 0,05$ ). Największe rozbieżności między oczekiwanym a rzeczywistym poziomem zaufania dotyczą czterech czynników (wartość statystyki  $t$ -Studenta podano dla  $p < 0,001$ ): dotrzymywania obietnic ( $t = 8,43$ ), dzielenia się informacjami ( $t = 7,0$ ), przewidywalności ( $t = 6,77$ ) i wzajemności ( $t = 6,13$ ). Dwa z nich to znów czynniki o najwyższym, według respondentów, znaczeniu dla zaufania horyzontalnego, co podkreśla niedostatki zaufania postrzegane przez uczestników badania w ich zespołach pracowniczych.

**Rysunek 2. Ocena oczekiwań i poziomu zaufania horyzontalnego**



Źródło: opracowanie własne.

Z perspektywy wdrażania *empowermentu* istotne są porównania dotyczące oczekiwań i rzeczywistego poziomu zaufania wobec lidera i współpracowników w zespole. Analiza testem  $t$ -Studenta wykazała, że w zakresie oceny własnych zespołów respondenci oszacowali podobnie poziom zaufania odnoszący się do wszystkich czynników modelu zarówno wobec lidera, jak i pomiędzy kolegami w zespole. Różnica istotna statystycznie (dla  $p < 0,05$ ) dotyczy jedynie czynnika:

dostępność i osobista relacja, dla którego wyższe wyniki uzyskano dla zaufania horyzontalnego (średnia 3,5, zaś dla zaufania wertykalnego 3,19).

Nieco inaczej wyglądają wyniki porównania dotyczącego oczekiwań pracowników. W tym przypadku statystycznie istotne są różnice dotyczące czterech czynników: kompetencji, bezpieczeństwa, orientacji na cel i podkreślania roli pracownika oraz dostępności i osobistych relacji. Szczegółowe wyniki zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1. Oczekiwania dotyczące zaufania horyzontalnego i wertykalnego**

Czynniki	Poziom oczekiwań (średnia)		Wartość testu <i>t</i> -Studenta
	zaufanie horyzontalne	zaufanie wertykalne	
Kompetencje	4,19	4,50	-2,93
Bezpieczeństwo	3,66	4,07	-3,74
Orientacja na cel, dostrzeganie roli pracownika	3,68	3,98	-2,53
Dostępność, osobista relacja	3,79	3,32	4,09

Uwaga: wartość testu *t*-Studenta podana przy  $p < 0,05$ .

Źródło: opracowanie własne.

Wobec lidera osoby badane stawiały wyższe wymagania dotyczące kompetencji, poczucia bezpieczeństwa i dostrzegania roli danego pracownika dla realizowanego celu, zaś od kolegów z zespołu oczekiwały raczej dostępności i budowania osobistych relacji.

W tym kontekście warto przywołać porównanie opinii wyrażanych przez osoby badane w zależności od funkcji pełnionej w zespole. Analiza testem *t*-Studenta (dla  $p < 0,005$ ) wykazała brak statystycznie istotnych różnic w ocenie rzeczywistego poziomu zaufania i oczekiwanego poziomu zaufania w przypadku większości czynników. Wyjątkiem były dwa z nich, dotyczące zaufania wertykalnego: liderzy ujawnili wyższe oczekiwania dotyczące dostrzegania ich roli dla realizacji celów (średnia 4,21, pracownicy: 3,72,  $t = -2,97$ ), zaś pracownicy wyrazili wyższe oczekiwania dotyczące zapewnienia im poczucia bezpieczeństwa (średnia 4,17, liderzy: 3,82,  $t = 2,18$ ). Taki wynik wydaje się zgodny z tradycyjnym postrzeganiem dominującej roli lidera w zespole, co z kolei nie zawsze sprzyja wdrażaniu założeń empowermentu.

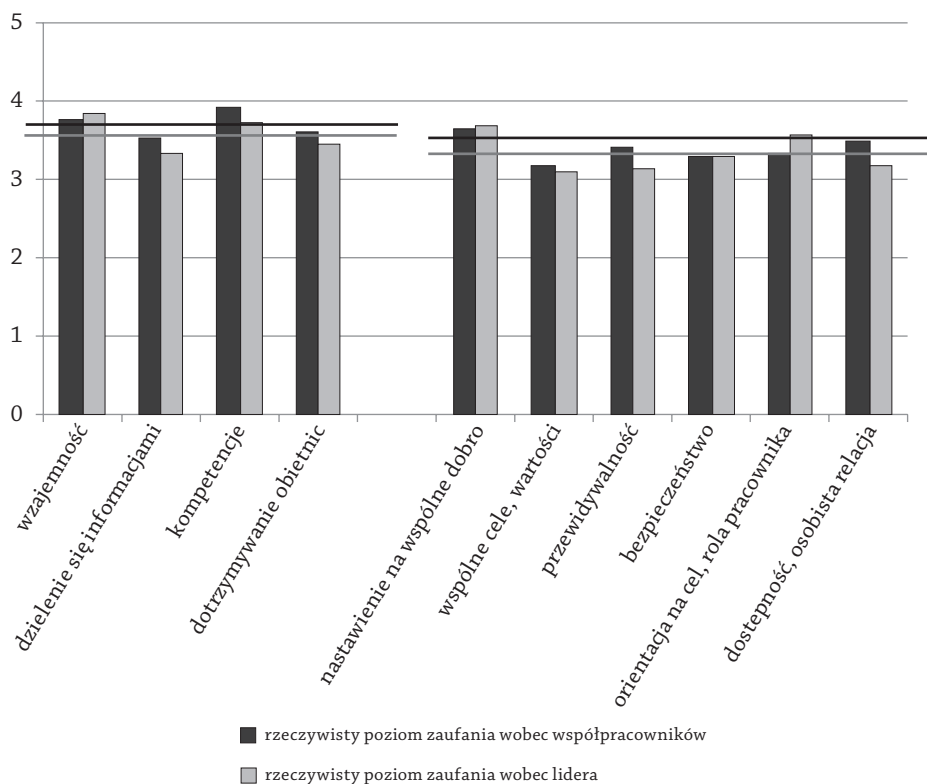
Podobne wątpliwości wzbudzają wyniki dotyczące porównania ocen dotyczących rzeczywistego poziomu zaufania w odniesieniu do czynników składających się na zaufanie początkowe i głębokie, rozwijane w trakcie procesu współpracy. Jak pokazano na rysunku 3, średnie uzyskane dla zaufania głębokiego są w przypadku





zaufania zarówno horyzontalnego, jak i wertykalnego niższe niż oceny zaufania początkowego.

Rysunek 3. Porównanie poziomu zaufania początkowego i zaufania głębokiego



Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Wdrożenie *empowermentu* w zespole czy organizacji ma wiele pozytywnych konsekwencji. Pracownicy, którzy czują, że ich kompetencje i decyzje wpływają na realizację celów, a efekty ich pracy mają znaczenie i sens, chętniej koncentrują się na wykonywaniu zadań i działają efektywniej, stymulowani wewnętrzną motywacją (Tuuli, Rowlinson, 2009b). Dodatkowo, *empowerment* zachęca do współpracy i wzmacnia kooperację w zespołach. Jeśli kultura organizacji jest spójna z osobistymi wartościami pracownika, *empowerment* zwiększa zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę (Kimura, 2011) i podnosi ich satysfakcję.

Zaufanie w zespole, zarówno horyzontalne jak i wertykalne, jest jednym z najważniejszych warunków wdrażania *empowermentu*. Wydaje się warunkiem prostym, a jednocześnie stawiającym przed zespołem i jego liderem wysokie wymagania dotyczące wzajemnych relacji i postaw. Otrzymane wyniki wskazują, że zespoły, których przedstawiciele wzięli udział w przeprowadzonych badaniach, realizują te wymagania na dość wysokim poziomie. Jednak zdecydowanie pozytywna odpowiedź na pytanie postawione w tytule niniejszego artykułu: „Czy zespoły są gotowe na *empowerment*?” byłaby zbyt optymistyczna. Luki zaufania, dotyczące większości czynników kształtujących poziom zaufania w zespole, odnoszą się zarówno do zaufania wertykalnego, jak i zaufania horyzontalnego. Co więcej, dotyczą one istotnych w opinii badanych zachowań, co dodatkowo może uniemożliwiać korzystanie z pozytywnych następstw *empowermentu*. Niepokojący jest też fakt spadku oceny zaufania w procesie współpracy – wyniki dotyczące zaufania początkowego są wyższe niż wskaźniki odnoszące się do zaufania głębokiego, budowanego w miarę postępu działania zespołu.

Dodatkowo ujawniły się różnice w oczekiwaniach dotyczących spełniania warunków zaufania w odniesieniu do kolegów z zespołu i lidera oraz różnice w oczekiwaniach formułowanych wobec lidera w zależności od roli pełnionej przez niego w zespole. Różnice, które pokazują, że inne jest wyobrażenie członków zespołu i liderów co do warunków koniecznych do budowania głębokiego zaufania wertykalnego, podkreślają, że luki zaufania mogą stanowić poważną przeszkodę we wdrażaniu *empowermentu*.

Ograniczeniem zaprezentowanych wyników jest fakt, że badanie objęło niereprezentatywną próbę badanych i nie dotyczyło wszystkich członków zespołów, a jedynie ich przedstawicieli. Mimo to pokazało wyraźnie, że przygotowanie zespołów do osiągnięcia wysokich rezultatów dzięki *empowermentowi* jest wyzwaniem, które wymaga od liderów i członków zespołów wysokiego zaangażowania, proaktywnej postawy i odpowiedzialności za kształtowanie klimatu pracy zespołu. Najważniejsze rekomendacje dotyczące wzmacniania klimatu zaufania, wynikające z przeprowadzonych badań, to:

- konieczność jasnego określania wspólnych celów i wartości oraz ustanowienie ich jako podstawowych elementów modelu mentalnego zespołu już na początku jego funkcjonowania i wzmacnianie ich znaczenia na kolejnych etapach współpracy, by tworzyły silny filar wzajemnego zaufania;
- ustanowienie zasad dotyczących dotrzymywania obietnic, wzajemnej życzliwości i dostępności jako elementów kultury organizacyjnej, by podkreślać ich znaczenie dla funkcjonowania zespołu i efektów jego pracy;
- dobór osób do zespołu, w tym lidera, na podstawie kompetencji istotnych dla realizacji celów, wyraźne artykułowanie kompetencji członków zespołu już na



etapie budowania zespołu i docenianie osiągnięć zespołowych sukcesów, by umożliwić członkom zespołu percepcję współpracowników i lidera przez pryzmat posiadanych kompetencji;

- ustalenie zasad i udostępnienie narzędzi wspierających dzielenie się informacjami w zespole, promowanie praktyk służących dzieleniu się wiedzą w zespole i wzajemnej współzależności członków i lidera zespołu.

Realizacja przedstawionych rekomendacji zwiększa szanse na efektywne wdrażanie i korzystanie z pozytywnych skutków empowermentu w zespołach pracowniczych.

## Bibliografia

- Blanchard, K. (2011). *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bugdol, M. (2006). *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Curnin, S., Owen, Ch., Paton, D., Trist, C., Parsons, D. (2015). Role Clarity, Swift Trust and Multi-Agency Coordination. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(1), 29–35.
- Czajkowska, M. (2010). Zaufanie w organizacji – filozoficzny zarys podstaw zagadnienia. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Economica*, 234, 409–420.
- Gockel, Ch., Robertson, R., Brauner, E. (2013). Trust your teammates or bosses? Differential effects of trust on transactive memory, job satisfaction, and performance. *Employee Relations*, 35(2), 222–242.
- Hyllengren, P., Larsson, G., Fors, M., Sjoberg, M., Eid, J., Olsen, O.K. (2011). Swift trust in leaders in temporary military groups. *Team Performance Management*, 17(7/8), 354–368.
- Kimura, T. (2011). Empowerment, P-O fit, and work engagement: A mediated moderation model. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 38, 44–58.
- Kirkman, B.L., Rosen, B., Tesluk, P.E., Gibson, C.B. (2004). The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192.
- Krawczyk-Bryłka, B. (2012). Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 10(4), 313–330.
- Krawczyk-Bryłka, B. (2015). Trust triggers and barriers in intercultural teams. *Journal of Intercultural Management*, 8(2), 105–123.
- Krot, K., Lewicka, D. (2016). *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*. Warszawa: C.H. Beck.



- Książek, D., Lewicka, D. (2015). Rola zaufania jako czynnika wzmacniającego zaangażowanie afektywne pracowników w polskich organizacjach. *Marketing i Rynek*, 5, 1174–1185.
- Mathieu, J.E., Gilson, L.L., Siemens, T.M.R. (2006). Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97–108.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–733.
- Mierzwińska, L., Ujda-Dyńska, B., Filip, P. (2014). Nowa gospodarka a współczesne wyzwania w sferze personalnej organizacji. *Przedsiębiorstwo i Region*, 6, 108–118.
- Moczyłowska, J.M. (2014). Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 71–78.
- Moldjord, Ch., Iversen, A. (2015). Developing vulnerability trust in temporary high performance teams. *Team Performance Management*, 21(5/6), 231–246.
- Moye, M.J., Henkin, A.B. (2005). Exploring association between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*, 25(2), 101–117.
- Oxfam GB for the Emergency Capacity Building Project (2007). <http://www.fsnnetwork.org/building-trust-diverse-teams-concise-facilitation-handbook> (10.04.2016).
- Robert Jr., L.P., Dennis, A., Hung, Y.-T.C. (2009). Individual Swift Trust and Knowledge Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241–279.
- Sabatier, M. (2014). As a leader are you trustworthy? Building trust to transform team working. *Development and Learning in Organizations*, 28(4), 3–5.
- Sankowska, A. (2011). *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*. Warszawa: Difin.
- Selvaratnam, D.P., Aman, A., Kamaludin, M.M.M.B., Lynn, G., Reilly, R. (2016). Cheap Talk: “Team Factors and Management Practices Influence on Team Trust”. *Acta Universitatis Danubius. Economica*, 12(3), 138–148.
- Turaga, R. (2013). Building Trust in Teams: A Leader Role. *IUP Journal of Soft Skills*, 7(2), 14–31.
- Tuuli, M.M., Rowlinson, S. (2009a). Empowerment in project teams: A multilevel examination of the job performance implications. *Construction Management and Economics*, 27, 473–498.
- Tuuli, M.M., Rowlinson, S. (2009b). Performance Consequences of Psychological Empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*, 12, 1334–1347.
- Wickramasinghe, V., Widyaratne, R. (2012). Effects on interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 42(2), 214–236.



## Summary

### Trust in Employee Teams – Are Polish Teams Ready to Be Empowered?

Team trust is the important element of team climate and the necessary condition of team performance. When trusting others, team members use their potential to achieve team goals. Trust is also the condition of empowerment implementation in teams. Empowerment is understood as sharing power with team members but also as team ability to take decisions and be responsible for goals execution. The article shows the links between team trust and empowerment and it is focused on horizontal and vertical trust evaluation in employee teams. The conducted research has let assess team members expectations concerning trust towards teammates and leaders and allowed to diagnose trust gaps.

**Keywords:** teamwork, vertical team trust, horizontal team trust, empowerment, team climate, self-management team

#### Dr Beata Krawczyk-Bryłka

Psycholog, doktor nauk o zarządzaniu, adiunkt na Politechnice Gdańskiej na Wydziale Zarządzania i Ekonomii. Prowadzi zajęcia z zakresu psychologii zarządzania, negocjacji, zarządzania zasobami ludzkimi, społecznych aspektów IT na studiach inżynierskich, magisterskich oraz podyplomowych i MBA. Koordynator modułów dotyczących kompetencji miękkich: „People Management and Self Development” na studiach MBA akredytowanych przez AMBA. W latach 2008–2012 Prodziekán ds. Kształcenia Wydziału Zarządzania i Ekonomii. Ma doświadczenie w projektach szkoleniowych dla wielu organizacji, w programach wspierających rozwój początkujących przedsiębiorców, w pracy w doradztwie personalnym. W latach 2013–2015 członek projektu Centrum Doskonałości NIWA. Członek Polskiego Stowarzyszenia Psychologów Organizacji. Zainteresowania naukowe: klimat pracy zespołowej, zaufanie w zespole, zespoły wirtualne, różnorodność w zespole, psychologiczne aspekty przedsiębiorczości, negocjacje.

