

Lilla Młodzik

Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Humanistyczny
e-mail: lilla-mlodzik@wp.pl

Zaufanie jako kluczowa wartość organizacji publicznych w świetle badań żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego

Kody JEL: H4, Z18

Słowa kluczowe: organizacja publiczna, bezpieczeństwo, zaufanie, wartość

Streszczenie. Obecnie niemożliwe jest rozumienie organizacji oraz współczesne zarządzanie bez uwzględniania kategorii zaufania. Dotyczy to szczególnie organizacji publicznych. Z jednej strony postulaty podejścia neoweberowskiego, obecnie najszerszej dyskutowanego paradygmatu organizacji publicznych, podkreślające profesjonalizację służb publicznych oraz ochronę idei i etosu zawodowego służby publicznej są ściśle związane z zaufaniem. Z drugiej strony badacze odnotowują drastyczny spadek jego znaczenia w ostatnich latach, także w organizacjach publicznych. W artykule podjęto próbę wskazania rangi zaufania jako naczelnej wartości. Badaniom poddano żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego, dla których jest ono fundamentem współpracy, której konieczność wynika z istoty organizacji publicznych. Szczególne znaczenie ma dla respondentów zaufanie w sytuacji zagrożenia życia.

Wprowadzenie

Jeśli potraktuje się zaufanie jako kluczową wartość organizacji publicznych, a taką tezę stawia autorka, należy pamiętać, że jego interpretacja wiąże się z następującymi regułami. Po pierwsze, badanie wartości jest skomplikowane, a sama definicja wartości – wieloznaczna i nieostra. Po drugie, istotne jest podejście do zaufania

jako wartości w ogóle oraz jako kategorii częściowej, stopniowalnej lub zero-jedynkowej. Po trzecie, zaufanie ze względu na jego szczególny wymiar jest nader ważne w organizacjach publicznych. Po czwarte, badanie zaufania w konkretnej organizacji powinno być dopasowane do jej celów. W badanych organizacjach publicznych – siłach zbrojnych – ma to ścisły związek ze służeniem społeczeństwu oraz zapewnieniem bezpieczeństwa. Powszechność omawianego zagadnienia powoduje, że nie zawsze zdajemy sobie sprawy z wagi jego występowania. Potrzebę tę dostrzega się najczęściej zbyt późno, w sytuacji braku synergii i deficytów w sprawnej realizacji celów i zadań, szczególnie w trudnych, złożonych sytuacjach. Na ile żołnierze „zwracają uwagę” na kwestie zaufania oraz w jakich sytuacjach „przypominają sobie” o nich? Warto spróbować odpowiedzieć na te pytania.

Badanie wartości

Pojawienie się i rozwój terminu *wartość*, jak twierdzi K. Żygulski (1975), wiąże się ściśle z charakterem rozwoju społecznego dla którego rozumienie słowa *wartość* stało się niezbędne. Problem wartości ma swoje odzwierciedlenie w rozważaniach przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, między innymi filozofów, psychologów, socjologów, antropologów. To prawda, że szerokie rozumienie omawianego terminu czyni go bogatym, różnorodnym i złożonym. Jednak, jak twierdzi M. Golka (2013), świat wartości i ich układów przejawia pewne mniej lub bardziej wyraźne prawidłowości i regularności. Pojawia się w nim określona gradacja i hierarchia.

W naukach o zarządzaniu czerpie się ze wszystkich wymienionych podejść. Badacz specjalizujący się w zarządzaniu może przybierać różne role społeczne, które wzajemnie się przenikają i łączą, jest interdyscyplinarny (Kostera, 2009).

W artykule przyjmuje się rozumienie wartości bliskie wartościom społecznym: „wartość to ogólna abstrakcyjna zasada, wyznaczająca wzorce zachowań w danej organizacji (społeczności), którą w efekcie procesu socjalizacji – członkowie danej zbiorowości wysoko cenią i wokół których dokonuje się integracja celów indywidualnych i społecznych” (Oleksyn, 2016, s. 222).

Problematyka wartości stanowi niewątpliwie ważne zagadnienie naukowe. Stwarza zachętę do podejmowania tak interesującego, jak niełatwego dla badaczy przedsięwzięcia.

Zaufanie jako kategoria mierzalna

Istnieje wiele różnych definicji zaufania. Bywa ono związane z wiarą, zawierzeniem, a także niezawodnością (nie zawieść czyjś zaufania) czy też nieufnością, może

stanowić centrum między dogmatyzmem a krytycyzmem, może być uwarunkowane osobowościowo, środowiskowo czy relacyjnie, może stanowić przeciwieństwo podejrzliwości, wydaje się szczególnie ważne w pracy zespołowej oraz w sytuacjach kryzysowych (Kozuch, Sienkiewicz-Małyjurek, 2013).

„Mimo proliferacji definicji zaufania w literaturze nie wypracowano wspólnego stanowiska” (Sankowska, 2011, s. 30). Wyjaśnianie takich terminów jak zaufanie w naukach społecznych wydaje się procesem nieskończonym (Babbie, 2008). Często uznaje się jednak, że fundamentalne w tej kwestii jest podzielenie wspólnych wartości (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2007). Wybrane definicje zaufania z zaznaczeniem, które wyjaśnienia (w rezultacie rozważań teoretycznych i empirycznych) są dla autorki wiodące, zaprezentowano w tabeli 1.

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).

Tabela 1

Wybrane definicje zaufania

Definicja zaufania	Źródło
1	2
„Zakład” (przekonanie i oparte na tym działanie, że pewne przyszłe działania innych ludzi lub funkcjonowanie urzędów czy instytucji będą dla na korzystne).	Sztompka, P. (2007). <i>Zaufanie. Fundament społeczeństwa</i> . Kraków, s. 99.
Zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że pewne przyszłe działania innych ludzi danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach.	Fukuyama F. (1997). <i>Zaufanie. Kapital społeczny a droga do dobrobytu</i> . Warszawa–Wrocław, s. 38.
Uczucie (stan afektywny, towarzyszący oczekiwaniu przyszłych działań innych podmiotów), jak i polityczna strategia (metoda radzenia sobie z faktem, że najważniejsze ludzkie interesy zależą w istotny sposób od przyszłych wolnych działań innych istot ludzkich).	Pszczołowski, T. (1978). <i>Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji</i> . Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk, s. 293–294.
Relacja łącząca dwóch ludzi (dwustronna albo jednostronna), która polega na pewności, że osoba obdarzona zaufaniem wykona powierzone zadanie z całą odpowiedzialnością i że nie zachowa się tak, jak by sobie tego obdarzająca zaufaniem nie życzyła.	Goodin, R.E., Pettit, F. (red.) (2002). <i>Przewodnik po współczesnej filozofii politycznej</i> . Warszawa, s. 815.

1	2
Zaufanie to przekonanie, że na kimś lub na czymś można polegać, liczyć na jego niezawodność (osoby, produktu, systemu itp.), liczyć na prawdziwość źródeł, faktów, na słowność itd.	Oleksyn, T. (2016). Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu. W: A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk (red.), <i>Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań</i> . Warszawa, s. 260.
Zaufanie to gotowość uwrażliwienia się na działania drugiej strony oparta na ocenie jej wiarygodności w sytuacji współzależności oraz ryzyka.	Sankowska, A. (2011). <i>Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem</i> . Warszawa, s. 34.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Czajkowska, 2014, s. 209.

„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).

W grupie katalogu wartości utworzonym przez T. Oleksyna (2016) zaufanie umieszczono w grupie wartości etyczno-kulturowych (obok wartości ekonomiczno-zarządczych oraz kompetencyjnych i społecznych) obejmujących ponadto: godność, szacunek, lojalność, odpowiedzialność, otwartość, prawość (w tym uczciwość), solidarność, sprawiedliwość, umiar, wielkoduszność, życzliwość. Zaznaczono przy tym, że podział na poszczególne grupy jest nieostry, a przyporządkowanie – kontrowersyjne. Niemniej taka luźna 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 W. Šmida (2003) oraz Kocha (1997) nie może istnieć inne niż całkowite zaufanie. Albo się je ma zdaniem autorów, albo nie. Inne podejście proponuje P. Sztompka (2007), warunkując gradację zaufania od typu oczekiwań wobec drugiej strony. Autor ten wyróżnia trzy poziomy rosnących oczekiwań (za: Czajkowska, 2014, s. 211):

- a) efektywnościowe – dotyczą one instrumentalnych właściwości działań podejmowanych przez partnerów;
- b) aksjologiczne – dotyczące moralnych właściwości działań;
- c) opiekuńcze – „reprezentacyjne”, „powiernicze” – związane z działaniami.

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 (Czajkowska, 2014). Wskazanie na istnienie poziomów zaufania powinno skłaniać do jego budowania. Z pewnością wymaga to czasu, wiedzy z zakresu etyki (zaufanie nie jest naiwnością) oraz dojrzałości emocjonalnej wszystkich interesariuszy procesu.

Szczególny wymiar zaufania w organizacjach publicznych

Na grunt nauk o zarządzaniu problematykę zaufania przeniesiono z socjologii pod koniec XX wieku (Sztompka, 2007). 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” (Sztompka, 2007, s. 308). Choć jak pisał już w XV wieku Leonardo da Vinci: „Doświadczenie dowiodło, że kto nigdy nie ufa, będzie oszukany” (za: Oleksyn, 2016).

W organizacjach publicznych¹ zaufanie ma szczególny wymiar. Odnosi się do ich istoty, to znaczy służenia społeczeństwu (w badanych organizacjach dla zapewnienia bezpieczeństwa). Jak inaczej realizować tę misję, 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. Realizację celu omawianych organizacji najlepiej oddają następujące wymiary zaufania (Schindler, Thomas, 1993, s. 563–573): kompetencja, konsekwencja, lojalność, otwartość i prawość. Są one związane z określeniem *zawód zaufania publicznego*, którego używa się powszechnie. Z jednej strony urzędnik² powinien być godny zaufania, a z drugiej mieć do obywatela zaufanie, żeby ten zaufaniem go obdarzył. Wymaga to przestrzegania określonych reguł postępowania. Należy

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, tj. m.in. urzędy administracji samorządowej, urzędy wchodzące w skład służby cywilnej, agendy rządowe, służby mundurowe, wymiar sprawiedliwości, wojsko, jednostki ochrony zdrowia, szkoły (Hancewicz, 2012; Kożuch, 2011).

² Dziś urzędnikiem publicznym (funkcjonariuszem publicznym) jest w potocznym rozumieniu – tzn. w dużym uproszczeniu – każdy zatrudniony w organizacji publicznej. Termin ten wywodzi się od łac. *officium* – służba, obowiązek, powinność. Obecnie przyjmuje się, że służba publiczna oznacza sytuację osób zatrudnionych we wszystkich konstytucyjnie wyodrębnionych władzach oraz wykonujących zróżnicowane funkcje i zadania związane z realizacją ustawowych zadań poszczególnych władz (Kulesza, Niziołek, 2010, s. 76–77, Ura, 2007, s. 11). Definicję prawną funkcjonariusza publicznego formułuje Kodeks karny (Ustawa, 1997, art. 115, § 13).

przy tym pamiętać, że utrata zaufania może być bardzo trudna do odzyskania (Bibb, Kourdi, 2004). Świadczą o tym wyniki badań A. Hermana, T. Oleksyna i I. Stańczyk (2016, s. 48), które ujawniają najbardziej drastyczny spadek znaczenia zaufania w organizacjach (w tym publicznych) 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” (Herman, Oleksyn, Stańczyk, 2016, 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 przejścia odpowiedzialności za zadania, wysokich umiejętności zawodowych). Ponadto 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 T. Barankiewicz (2013), nie trzeba budować niczego nowego. Pewne wartości (cnoty) związane z zaufaniem są wpisane w istotę organizacji publicznych (uczciwość, odpowiedzialność, życzliwość), dlatego wystarczy zdaniem autora nie niszczyć tego, co już jest.

Zaufanie wśród zawodowych żołnierzy Wojska Polskiego – wyniki i wnioski z badań

W badaniach empirycznych³ z 2017 roku, które przeprowadzono w formie wywiadów nieskategoryzowanych oraz kwestionariusza ankiety, sprawdzono rozumienie zaufania jako wartości⁴ oraz jego istotność w przypadku codziennej służby, a także w sytuacjach zagrożenia i ryzyka (ze względu na specyfikę respondentów – Wojsko Lądowe Sił Zbrojnych RP należące do systemu bezpieczeństwa narodowego)⁵.

³ Badaniu poddano 98 żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego z następujących jednostek: 5 Lubuski Pułk Artylerii w Sulechowie, 4 Zielonogórski Pułk Przeciwlotniczy w Czerwieńsku. Próba jest co prawda niewielka, ale warta zaprezentowania wyników, które stanowią fragmenty szerszych badań.

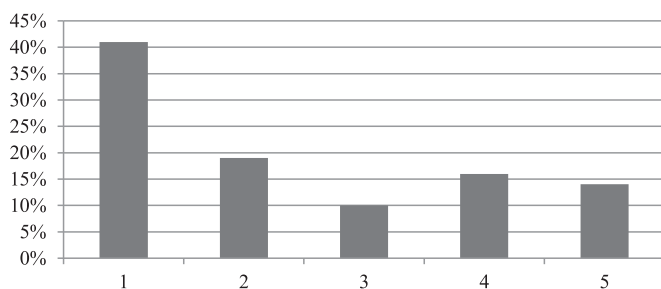
⁴ Dla informacji: Kodeks Honorowy Żołnierza Zawodowego jest uchwalany przez Zgromadzenie Mężów Zaufania Sił Zbrojnych RP.

⁵ *Biuro Bezpieczeństwa Narodowego* (2017).

Wyniki badań są następujące:

1. Zdecydowana większość (97%) respondentów rozumie zaufanie jako wartość (cennosc), wokół której dokonuje się integracja celów indywidualnych i organizacyjnych. Badani zwracają uwagę, że zaufanie stanowi podstawę relacji interpersonalnych (grupowych), które są elementem pośredniczącym między organizacją a poszczególnymi osobami.
2. Dla respondentów zaufanie na służbie odnosi się do: innej osoby, partnera, relacji przełożony–podwładny, poczucia bezpieczeństwa i spokoju wewnętrznego, kapitału społecznego, traktowania innych tak samo jak członków rodziny (rys. 1).
3. Dla respondentów zaufanie stanowi nieodzowny element współpracy. Można wnioskować, że bez zaufania współpraca badanych nie jest możliwa.
4. Respondenci uważają, że zaufanie jest ważniejsze w sytuacjach ryzykownych i zagrożeń niż w pozostałym czasie służby (rys. 2).

Dla zdecydowanej większości respondentów zaufanie to w uproszczeniu poleganie na innych w sytuacjach zagrożenia i ryzyka. Wyniki dotyczące istotności zaufania w momencie zagrożenia (96% respondentów) ujawniają, że w jego budowaniu istotne jest podejście sytuacyjne, a nie uniwersalistyczne (Hersey, Blanchard, 1982). Jest to zgodne z definicją zaufania według A. Sankowskiej (2011) zawierającą termin *ryzyko* (tab. 1).

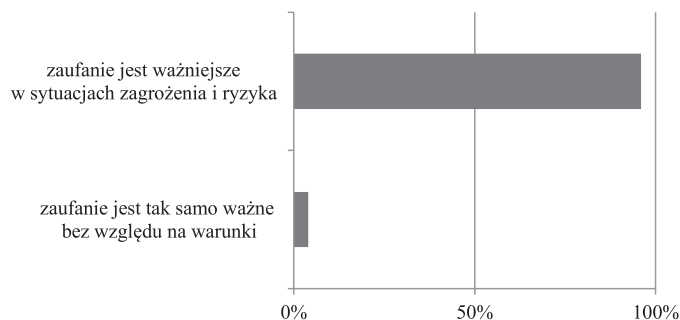


Legenda:

- 1 – poleganie na innych, na kimś, wiara w czyjeś możliwości, dobro obojga.
- 2 – dotyczy partnera, bliskiej osoby, jak w rodzinie.
- 3 – poczucie bezpieczeństwa, wewnętrzny spokój.
- 4 – odnosi się do relacji przełożony–podwładny.
- 5 – dotyczy kapitału społecznego.

Rysunek 1. Rozumienie zaufania przez respondentów

Źródło: badania własne.



Rysunek 2. Zaufanie a sytuacje na służbie

Źródło: badania własne.

Okazuje się, że w trudnych momentach nie można zawieść oczekiwań innych żołnierzy. Odnosi się to do członków grupy, ale przede wszystkim do przełożonego, któremu podwładni zaufali i są pewni, że znajdzie wyjście z każdej opresji. Ważne jest, jak można domniemywać, jego zdecydowanie, pewność siebie i jednoznaczność postanowień. Takie elementy wodzowskiego przywództwa (Sikorski, 2013) nie wykluczają współdziałania, ale przeciwnie – uwydatniają jego znaczenie pod warunkiem, że jest ono oparte właśnie na wzajemnym zaufaniu, a zachowanie przywódcy – rezultatem umiejętnego zarządzania i wiedzy, a nie sztuczności i demonstrowania (insygniów) władzy.

Podsumowanie

Wydaje się, że w organizacjach publicznych, a szczególnie w tych, które należą do systemu bezpieczeństwa narodowego, bez zaufania realizacja celów nie jest możliwa. Jak twierdzi B. Kożuch (2011), z ich istoty wynika obligatoryjność współpracy. Ta z kolei, jak ukazują wyniki badań, jest ściśle związana z zaufaniem. Dlatego zaufanie należy traktować jako wartość kluczową. Istniejące ogólne przekonanie, że takie organizacje jak wojsko wiążą się głównie z regulacjami prawnymi oraz wysokim stopniem zhierarchizowania (Sułkowski, 2015), nie eliminuje zaufania, ale przeciwnie, podnosi jego rangę ku tworzeniu relacji wewnętrznych i zewnętrznych, prowadząc poprzez specyficzną kulturę organizacyjną opartą na etosie służby do rozwoju organizacji. Wymienione kwestie wyznaczają możliwości i kierunki koniecznych badań oraz praktyczne implikacje.

Bibliografia

- Babbie, E. (2008). *Podstawy 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.
- Biuro Bezpieczeństwa Narodowego (2017). Pobrane z: <https://www.bbn.gov.pl/pl/bezpieczenstwo-narodowe/system-bezpieczenstwa-n/obronnosc/5976,Potencjal-obronny.html> (6.12.2017).
- Ciborowski, L. (2010). Wstęp. W: W. Kieżun, L. Ciborowski, J. Wołęjszo (red.), *Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych* (s. 5–6). T. 1. Warszawa: Wyd. AON.
- Czajkowska, M. (2014). Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu. W: Ł. Sułkowski, C. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną* (s. 204–232). Warszawa: Difin.
- Gadomska-Lila, K. (2017). Zaufanie jako podstawa kapitału społecznego. *Marketing i Rynek*, 4, 75–82.
- Golka, M. (2013). *Socjologia kultury*. Warszawa: Scholar.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M. (2007). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin.
- Hancewicz, R. (2012). *Kierownik w instytucji publicznej*. Gliwice: Helion.
- Herman, A., Oleksyn, T., Stańczyk, I. (red.) (2016). *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*. Warszawa: Difin.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1982). *Management of organizational, behaviour*. New York: Prentice Hall.
- Kostera, M. (2009). *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Koźuch, B. (2011). *Nauka o organizacji*, Warszawa: CeDeWu.
- Koźuch, B., Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2013). Mierzenie skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 68.
- Oleksyn, T. (2016). Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu. W: A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk (red.), *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań* (s. 222–266). Warszawa: Difin.
- 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*, 10, 563–573.
- Sikorski, C. (2013). *Źródła i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*. Łódź: Wyd. UŁ.

- Šmid, W. (2003). *Psychologia i socjologia zarządzania. Słownik terminów*. Sosnowiec: Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu.
- Sułkowski, L. (2015). Kultura organizacji publicznej. W: B. Kozuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego* (s. 92–115). Warszawa: Difin.
- Sztompka, P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Ustawa z 6.06.1997 – Kodeks karny. Dz.U. 1997, nr 88, poz. 553, z późn. zm.
- Żygulski, K. (1975). *Wartości i wzory kultury*. Warszawa: Instytut Wydawniczy CRZZ.

Trust as the Crucial Value of Public Organisations of the Research Professional Soldiers Polish Army

Keywords: public organisation, trust, security, value

Summary. Currently, it is impossible to understand the modern organization and management without regard to the category of trust. This applies particularly to public organizations. On the one hand, demands New Weberian approach, currently the most widely discussed public management paradigm, emphasizing professionalization public services and the protection of ideas and professional ethos of the public service are closely related to trust. On the other hand, the researchers note a drastic decline in its importance in recent years also in public organizations. This article attempts to indicate the rank of trust as a supreme value. The tests were professional soldiers of the Polish Army, which is the foundation of cooperation, the need for which stems from the nature of public organizations. Of particular importance is the confidence of the respondents in a life-threatening situation.

Translated by Lilla Młodzik

Cytowanie

Młodzik, L. (2018). Zaufanie jako kluczowa wartość organizacji publicznych w świetle badań żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 279–288. DOI: 10.18276/miz.2018.51-27.