

Zaufanie jako kluczowy zasób w prowadzeniu dialogu społecznego

Streszczenie

Artykuł jest próbą analizy i oceny roli zaufania w procesach decyzyjnych podejmowanych w trakcie przetargu pomiędzy grupami interesu, reprezentującymi świat pracy i biznesu. Przetarg ten często określany jest dialogiem społecznym, który na ogół definiuje się jako wszelkie formy negocjacji i konsultacji pomiędzy związkami zawodowymi i pracodawcami oraz państwem. W tej formule dialog można traktować jako narzędzie prowadzenia polityki publicznej. Pierwsza część artykułu jest krótką prezentacją związków dialogu społecznego z polityką publiczną. W części drugiej poruszony został problem zaufania, które jest warunkiem koniecznym dla wysokiej jakości i skuteczności prowadzenia dialogu społecznego. Owa jakość i skuteczność dialogu wiążą się z ceną, jaką uczestnicy muszą zapłacić za udział w dialogu i jego efekty. Mówimy w tym wypadku o kosztach transakcyjnych. Z rozważań w części trzeciej wynika, że zaufanie w istotny sposób przyczynia się do obniżania tych kosztów. Opracowanie kończy się prezentacją wyników badań prowadzonych wśród związkowców i pracodawców, których celem była, między innymi, ocena roli zaufania w dialogu.

Słowa kluczowe: dialog społeczny, zaufanie, koszty transakcyjne, związki zawodowe

Social dialogue and trust

Abstract

This article examines the role of trust in decision-making processes, which involves major interest groups, representing the world of work and business. This process is often referred to as the concept of social dialogue, which is generally defined as all forms of negotiation and consultation between the trade unions and employers and the state. In this formula, dialogue can be regarded as a mechanism of public policy making. The first part of the article is a short presentation of links between social dialogue and public policies. The second part addresses the issue of trust, which is a prerequisite for high

quality and effective social dialogue. The quality and effectiveness of dialogue are correlated with the price, which participants have to pay for taking part in the dialogue and its outcomes. This is an issue of transaction costs, which are determined by “trust capital”. The third part examines contribution of trust to the cost effect of social dialogue. The study concludes with a presentation of the research, conducted among trade unionists and employers who have, inter alia, assessed the role of trust in dialogue.

Keywords: social dialogue, trust, transaction costs, trade unions

Kiedys R. Kapuściński powiedział, że podejrzliwość w stosunku do wszystkich jest męcząca, dlatego musimy komuś ufać, bo trzeba przy kimś odpocząć. Zaufanie jako gwarant pewności i spokoju, jak nigdy wcześniej, stało się obecnie kapitałem cennym i pożądanym.

Rozważania nad rolą zaufania w życiu społeczno-ekonomicznym nie są niczym nowym. Warto tu przytoczyć prace M. Granovetter’a z połowy lat 80. XX w.¹, P. Dasgupta, poświęcone teorii gier z 1988 r.² czy też N. Luhmanna z 1979³. W ekonomii na początku lat 90. O.E. Williamson rozwinął teorię kosztów transakcyjnych, poświęcając niezwykle dużo miejsca właśnie kwestii zaufania⁴. W tym samym okresie P. Sztompka zaprezentował koncepcje kompleksowej analizy zaufania. Nazwiska autorów i tytuły prac poświęconych zaufaniu można mnożyć.

Warto w tym miejscu zastanowić się nad odpowiedzią na pytanie: Dlaczego wielowątkowa analiza zaufania nadal stanowi przedmiot dociekań wielu badaczy? Wydaje się, że w zmieniającym się kontekście społeczno-ekonomicznym ukazuje się coraz to nowe znaczenie zaufania, co każe bezustannie zadawać pytanie o jego rolę we współczesnym świecie.

Wielu badaczy zwraca uwagę na fakt, że środowisko społeczne jest coraz bardziej złożone. U. Beck, autor słynnej koncepcji społeczeństwa ryzyka, zwraca uwagę, że w coraz mniejszym stopniu odczuwamy zdolność kontroli i wpływu na przestrzeń społeczną, w której się poruszamy. Strach i obawa stają się nowym spoiwem wspólnot⁵. Związek ryzyka i zaufania jest ewidentny, kiedy to drugie pozwala unikać głęboko

¹ M. Granovetter, *Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness*, “American Journal of Sociology” 1985, Vol. 91, s. 487–493.

² P. Dasgupta, *Trust as a Commodity*, w: *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, red. D. Gambetta, Oxford 1988, s. 49–72.

³ N. Luhmann, *Trust and Power*, Wiley and Sons Ltd., New York 1979.

⁴ O.E. Williamson, *Calculativeness, Trust and Economic Organisation*, “Journal of Law and Economics” 1993, Vol. 36, No. 1, Pt. 2, s. 453–486.

⁵ U. Beck, *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2002, s. 65.

zakorzenionego niepokoju, związanego z kondycją współczesnego człowieka, nacechowaną niepewnością i poczuciem zagrożenia.

W sferze gospodarczej coraz wyraźniej zaznacza się sfera określana mianem „ekonomii współdzielenia”, zdefiniowanej przez M. Felsona i J.L. Spaetha jako proces, w którym jedna lub więcej osób konsumują dobra lub usługi poprzez zaangażowanie się we wspólne aktywności z innymi⁶.

Autorzy książki *What's Mine is Yours*, R. Botsman i R. Rogers, twierdzą, że dziełnie się to przyszłość naszego świata, w którym mocno przesadziliśmy z konsumpcją. Walutą w przyszłości nie będzie pieniądź, lecz zaufanie⁷.

Nie wolno też zapominać o koncepcji dobra wspólnego, gospodarowaniu, które uzależnione jest również od zaufania. D. Bollier w jednym ze swoich wystąpień, poświęconym dobru wspólnemu, powiedział: „tradycyjne rynki wymagają kosztownych »nakładek« w postaci biurokracji, prawników i zasobów ludzkich, marketingu, złożonego finansowania i wielu innych. Teraz wyobraźmy sobie, jak społeczność oparta na zaufaniu i współpracy może wykonywać podobną pracę za darmo albo bardzo tanio”⁸.

Te i inne przykłady pokazują, jak bardzo ważne miejsce w rozważaniach badaczy zajmuje zagadnienie zaufania we współczesnym świecie.

Artykuł pokazuje rolę zaufania w podejmowaniu decyzji na poziomie grup interesu. Rozważania przeprowadzono na przykładzie dwu, chyba największych i najsilniej zaangażowanych w politykę, grup interesu reprezentujących świat pracy i biznesu: związków zawodowych i pracodawców. Spektrum relacji pomiędzy nimi na ogół określa się mianem stosunków pracy lub dialogu społecznego – w artykule używany jest ten drugi termin. Idea dialogu społecznego sprowadza się przede wszystkim do unikania konfrontacji i poszukiwania konsensusu poprzez negocjacje i konsultacje o charakterze bilateralnym, pomiędzy związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców, lub trójstronnym (z udziałem państwa). Współcześnie, kiedy ani państwo, ani rynek nie są w stanie samodzielnie uporać się z coraz to nowymi problemami społecznymi, zaangażowanie czynnika społecznego pozwala na uruchomienie całej gamy procesów decyzyjnych, spośród których

⁶ M. Felson, J.L. Spaeth, *Community Structure and Collaborative Consumption. A Routine Activity Approach*, „American Behavioral Scientist” 1978, Vol. 21, No. 4, s. 614–624.

⁷ Dzięki portalom internetowym, pośredniczącym często w wymianie, gdzie aby uczestniczyć w procesie, zakładamy profil, możemy sprawdzić i ocenić osoby, którym powierzamy mieszkanie czy książkę, jak i sami jesteśmy oceniani i sprawdzani. Nasza reputacja staje się kapitałem, ponieważ buduje zaufanie pomiędzy uczestnikami wymiany. R. Botsman, R. Rogers, *What's Mine is Yours. How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*, Harper Collins Publishers, London 2010, s. 16.

⁸ D. Bollier, *Dobro wspólne jako nowy paradygmat*, <https://pl.scribd.com/document/118637397/Dobro-wspolne-jako-nowy-paradygmat>, dostęp: 4.08.2017.

dialog społeczny staje się podstawowym mechanizmem uzgadniania interesów. Tak było w czasach kryzysu światowego z 2008 r., kiedy to manifestowana przez pracodawców i stronę pracowniczą wola kooperacji była skwapliwie wykorzystywana przez państwo, które poszukiwało silniejszego mandatu społecznego dla realizacji polityki antykryzysowej⁹.

Zarówno partnerzy społeczni, jak i obserwatorzy podkreślają, że dla zapewnienia efektywności dialogu nie wystarczają same reguły i mechanizmy formalne. Argumentów potwierdzających powyższą analizę dostarcza teoria kosztów transakcyjnych. Efektywne mechanizmy dialogu społecznego obniżają koszty negocjacji i umów zawieranych przez partnerów społecznych. Koszty tych umów i negocjacji to nic innego jak koszty transakcyjne. Dlatego dziwi niewielkie zainteresowanie kosztowymi efektami dialogu. Spośród dostępnych opracowań na uwagę zasługuje praca A. Heritier *New Modes of Governance in Europe. Increasing Political Capacity and Policy Effectiveness?*. Autorka porusza problem politycznej teorii kosztów transakcyjnych w kontekście prac nad Europejską Strategią Zatrudnienia i zaangażowania partnerów społecznych¹⁰. O kosztach transakcyjnych wspomina również M. Bednarski, stawiając tezę, że mimo tak oczywistego związku dialogu społecznego z kosztami transakcyjnymi na ogół strony dialogu obawiają się zachowań oportunistycznych partnera, co z kolei prowadzi do wzrostu tych kosztów¹¹. Trudno jest jednak znaleźć opracowanie, które wprost łączyłoby obie kwestie.

Dziwi również fakt, jak w niewielu tekstach dotyczących dialogu społecznego porusza się problem zaufania. Wydaje się, że istnienie zaufania przyjmowane jest jako warunek *sine qua non* prowadzenia dialogu. Dosłownie pojedyncze zdania czy akapity dotyczą roli zaufania¹².

Dopiero na stronie internetowej Eurofound znajdujemy krótki artykuł: *Trust: A Key Element in Effective Social Dialogue/Foundation Focus*, w którym autorzy na podstawie wyników trzeciego europejskiego sondażu przedsiębiorstw budują dwa wskaźniki: *Trust in management index* i *Trust in employee representation index*, służące do pomiaru wiarygodności partnerów społecznych na poziomie przedsiębiorstwa. Następnie wyniki zostały zsumowane w poszczególnych krajach, dzięki

⁹ J. Czarzasty, *Razem czy osobno? Europejscy partnerzy społeczni wobec kryzysu*, „Pismo Dialogu Społecznego DIALOG” 2009, nr 3, nr 4, CPS Dialog Warszawa, s. 45–50.

¹⁰ A. Heritier, *New Modes of Governance in Europe. Increasing Political Capacity and Policy Effectiveness?*, „Reihe Politikwissenschaft” 2002, No. 81, s. 1–21.

¹¹ M. Bednarski, *Kapitał społeczny, partycypacja pracownicza a rozwój przedsiębiorstwa*, „Polityka Społeczna” 2011, nr 7, s. 6.

¹² Zob. dokumenty Międzynarodowej Organizacji Pracy, *Social Dialogue and Workplace Cooperation. An Overview; Tripartite Cooperation, Social Dialogue and National Development*.

czemu powstała mapa ukazująca poziom zaufania na poziomie mikro w wybranych państwach Unii Europejskiej¹³.

Niniejszy tekst przedstawia zagadnienia dialogu społecznego i kategorii kosztów transakcyjnych, z uwzględnieniem szczególnej roli zaufania. Rozważania te podsumowane są wynikami badań, dotyczącymi roli zaufania w dialogu społecznym. Niestety ostatnie obszerne badania przeprowadzono w tym obszarze prawie dziesięć lat temu. W dużej mierze będzie to przypomnienie tych wyników. Tam, gdzie to możliwe wyniki te zostaną odniesione do ostatnich zmian instytucjonalnych w sferze dialogu społecznego i fragmentarycznych wyników badań realizowanych w nieco mniej odległej perspektywie czasowej.

Dialog społeczny jako element polityki publicznej

Włączenie kwestii dialogu społecznego w obszar polityki publicznej wynika z założenia, że niehierarchizowane metody rządzenia, oparte na bezpośrednim udziale podmiotów niepaństwowych w kształtowaniu polityki publicznej, mogą przyczynić się do większej sprawności państwa poprzez poprawę jakości tejże polityki oraz zwiększenie jej efektywności. Tego typu strategię polityczną określa się mianem nowych metod zarządzania. Metody te obejmują szeroką gamę procesów oraz instytucji, takich jak otwarta metoda koordynacji, dobrowolne porozumienia, ustalenie standardów, agencje regulacyjne, sieci regulacyjne, zarządzanie poprzez informowanie czy też porównywanie z najlepszymi. Jest to niejako koncepcja „władzy ku”, związanej z umiejętnością mobilizacji różnych zasobów w konkretnym celu¹⁴.

W tym kontekście istotną rolę odgrywa kwestia zdolności państwa do zakorzenienia się w społeczeństwie, inaczej mówiąc zdolność państwa do wnikania w problemy i preferencje społeczne, normowania stosunków społecznych i pozyskiwania zasobów oraz ich przeznaczania lub wykorzystywania w określony sposób. Zgodnie z tą koncepcją podmioty państwowe zakorzeniają się silnie w sieciach współpracujących ze sobą podmiotów, takich jak aktorzy społeczni, którzy dostarczają informacji i udzielają wsparcia w realizacji polityki publicznej w poszczególnych dziedzinach.

Państwo powinno tworzyć fora debaty umożliwiające wymianę informacji, gromadzenie specjalistycznej wiedzy, budowanie zaufania i odnoszenie korzyści

¹³ *Trust a Key Element in Effective Social Dialogue/Foundation Focus*, eurofound.europa.eu, <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/trust-a-key-element-in-effective-social-dialogue-foundation-focus-september-2015>, dostęp 5.08.2017.

¹⁴ P. Swaniewicz, *Partnerska polityka publiczna na poziomie lokalnym*, „Pismo Dialogu Społecznego DIALOG” 2008, CPS Dialog Warszawa, s. 80.

z pojawiania się koalicji tworzonych w celu rozwiązywania problemów dotyczących danej kwestii. Nie ulega wątpliwości, że takimi „platformami” są instytucje dialogu społecznego, takie jak Rada Dialogu Społecznego czy Wojewódzkie Rady Dialogu Społecznego. Skuteczność debaty na forach dialogu społecznego wymaga zdolności do strategicznej refleksji, budowy konsensusu na szczeblu krajowym i przydzielania zasobów w sposób sformalizowany, co może ułatwić zainteresowanym podmiotom spotykanie się w celu omówienia określonych kwestii¹⁵. Taką funkcję mogą pełnić chociażby rady trójstronne skupiające przedstawicieli państwa, związków zawodowych oraz organizacji pracodawców.

Zaufanie w dialogu społecznym

Fundamentalnymi zasadami prowadzenia dialogu społecznego są demokracja i wolny rynek¹⁶. Na podstawie tych zasad partnerzy społeczni mogą swobodnie i niezależnie formułować swoje stanowiska, opierając się na racjonalnych przesłankach ekonomicznych. Jest to jednak tylko punkt wyjściowy. Jak twierdzi S. Borkowska, zasada partnerstwa wiąże się ściśle z zasadą dobrej wiary i woli porozumienia. Oznacza ona, że strony, traktując siebie jako partnerów, prowadzą rozmowy z intencją przestrzegania wypracowanych postanowień¹⁷.

Warto również pamiętać o pewnych niuansach politycznych. Dialog społeczny jest sterowalny wyłącznie wówczas, kiedy liczba grup interesu zaangażowanych w proces jest niewielka. Ponieważ jest rzeczą niemożliwą ograniczenie ilości interesów i grup interesu, konieczne staje się ograniczenie liczby organizacji lub instytucji uprawnionych do negocjacji. Stąd każda grupa interesu nieposiadająca uprawnień negocjacyjnych musi znaleźć patrona, gdy nie chce pozostać niezauważona¹⁸.

Jeśli uznać, że dialog społeczny opiera się na współdziałaniu, wzajemnym oddziaływaniu oraz tworzeniu różnego rodzaju sieci współpracy, to jak pisze J. Gardawski, dialog społeczny staje się sytuacją komunikacyjną, której składnikiem jest kapitał społeczny: pewne wspólne wartości i pewien poziom wzajemnego zaufania,

¹⁵ A. Zybala, *Rzeczpospolita partnerska. Czy w Polsce można zarządzać programami i politykami publicznymi w sposób partnerski*, „Pismo Dialogu Społecznego DIALOG” 2008, nr 2, s. 25–29.

¹⁶ R. Towalski, *Dialog społeczny w Europie Środkowej i Wschodniej*, „Monografie i Opracowania SGH” 2011, nr 584, s. 75.

¹⁷ S. Borkowska, *Rokowania zbiorowe*, w: *Zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*, red. H. Moerel, IFiS PAN, Warszawa 1995, s. 67.

¹⁸ E. Weissel, *Pakt społeczny w Austrii*, w: *Negocjacje – droga do paktu społecznego. Doświadczenia, treści, partnerzy i formy*, IPiSS, Warszawa 1995, s. 37.

przekształcające uczestników negocjacji w partnerów dialogu¹⁹. Zaufanie, choć jest cechą indywidualną, w zdecydowanym stopniu kształtowane jest przez krąg kulturowy, z którego wyrastamy. Jest to silnie podzielane przeświadczenie, że znane i akceptowane w danej społeczności (grupie) układy obyczajowych i moralnych zobowiązań będą zawsze i bez względu na okoliczności, a zatem bezinteresownie, respektowane przez jej członków²⁰.

Formuła dialogu zarazem wymaga zaufania i prowadzi do budowy zaufania. Tak czy inaczej, zaufanie staje się wyznacznikiem jakości i efektywności dialogu społecznego.

Oparcie przynajmniej części działań na zaufaniu zmniejsza tzw. koszty transakcyjne (którym więcej miejsca poświęcone jest w dalszej części pracy), co wydatnie poprawia efektywność przedsięwzięcia m.in. poprzez maksymalizację potencjału ludzkiego, łączenie dobrych relacji między pracobiorcami i pracodawcami z wydajnością, promocją stabilizacji i minimalizacją konfliktów. Oczywiście nie ma gwarancji, że zaufanie prowadzi do współpracy, ale istnieje wiele dowodów na to, że nieufność przeszkadza nawiązaniu współpracy.

Jak podkreślają eksperci, budowanie zaufania to proces złożony, niedający pewności końcowego efektu. Jest częściowo uzależniony od cech osobowych obu stron. Ludzie, którzy obdarzają się zaufaniem, chętnie dzielą się informacjami, ujawniają swoje potrzeby i stanowiska oraz fakty dotyczące sytuacji. Dla porównania, brakowi zaufania towarzyszą angażowanie się w spory na temat poglądów, posługiwanie się groźbami i przyjmowanie nieprzejednanego stanowiska. Brak zaufania zazwyczaj jest odwzajemniany i często prowadzi do bezproduktywnych negocjacji²¹. Warunkiem budowy zaufania jest przejście od kultury własnej racji do kultury kompromisu.

Doświadczeni negocjatorzy podkreślają, że tworzenie odpowiedniego klimatu i inne początkowe posunięcia są ogromnie ważne, jeśli weźmie się pod uwagę to, że w trakcie negocjacji należy zbudować zaufanie. Powstaniu zaufania sprzyjają takie oświadczenia i działania, które są zgodne z duchem współpracy, otwartości i życzliwości. Chęć do współpracy, jeśli tylko się pojawi, ma ogromną szansę na przetrwanie. Jeśli nastąpi to na samym początku, to można mieć pewność, że strony utrzymają takie pozytywne nastawienie. Początkowe posunięcia nie tylko pomagają nadać ton negocjacom, ale również ustalają ich tempo i rozmach. Im dłużej utrzymuje się stan zaufania i współpracy, tym łatwiej przywrócić go po ewentualnym załamaniu negocjacji²².

¹⁹ J. Gardawski, *Między negocjacjami a dialogiem społecznym*, w: *Demokracja spektaklu?*, red. P. Żuk, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 100.

²⁰ *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pongowska, PWE, Warszawa 2004, s. 276.

²¹ R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady negocjacji*, REBIS, Poznań 2008, s. 168.

²² *Ibidem*, s. 169.

Kategoria zaufania w koncepcji kosztów transakcyjnych

W ekonomii badania nad zaufaniem sprowadzają się do dwóch perspektyw. Pierwsza z nich to perspektywa makroekonomiczna, związana z analizami wydajności systemów gospodarczych, badaniami nad kapitałem społecznym i zaufaniem systemowym. Druga to perspektywa mikroekonomiczna, która związana jest z badaniami nad zaufaniem do technologii, zaufaniem organizacyjnym i zaufaniem międzyludzkim.

Na silny związek między zaufaniem a kapitałem społecznym w ujęciu systemowym wskazuje F. Fukuyama, ponieważ kapitał społeczny jest nieformalną normą o różnych konkretnych przejawach, która sprzyja współpracy między dwiema lub większą liczbą osób. Normy o konkretnych przejawach to tradycyjne cnoty, takie jak uczciwość, dotrzymywanie zobowiązań, odpowiednie wykonywanie obowiązków²³. Powszechnie stosowany do pomiaru kapitału społecznego wskaźnik „ogólnego zaufania” wyraża ideę otwarcia granic grupowych tak, aby powstać mogły szersze sieci społeczne, oparte jednak w dalszym ciągu na tych samych zasadach moralnych (zaufaniu, wdzięczności, wzajemności)²⁴.

To między innymi dlatego przypisuje się kapitałowi społecznemu funkcję ekonomiczną umożliwiającą zmniejszenie kosztów transakcyjnych i wynikających z działań formalnych mechanizmów koordynacji, takich jak kontrakty, hierarchie, reguły biurokracji itp.

Według W. Stankiewicza, „koszty transakcyjne są częścią łącznych kosztów funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego, które obejmują nakłady zasobów ponoszone w trakcie zawierania i realizacji wszystkich typów transakcji²⁵. Stanowią oddzielną kategorię niż koszty produkcji, a ich analiza polega na badaniu komparatywnych kosztów planowania, adaptacji i nadzoru nad wypełnianiem zadań przez różne systemy zarządzania.

W swojej teorii kosztów transakcyjnych O. Williamson podkreśla, że można je wyjaśnić jedynie w kontekście czynników powodujących ich wzrost. Czynniki te można podzielić na dwie kategorie: związane z działaniem ludzkim i związane z cechami charakterystycznymi dla danej transakcji. Wszelkie działania, zdaniem Williamsona, można wyjaśnić w kontekście „ograniczonej racjonalności”, kiedy

²³ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, 1997.

²⁴ A. Giza-Poleszczuk, *Gospodarka i uczucia moralne*, w: *Kultura i gospodarka*, red. J. Kochanowicz, M. Marody, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 268.

²⁵ A. Kargul, *Zmiany znaczenia kosztów transakcyjnych w przedsiębiorstwach*, w: *Koszty transakcyjne. Skutki zmian dla przedsiębiorstw*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 55.

to podmioty transakcji chcą być racjonalne, ale możliwości pozyskiwania, przetwarzania i wysyłania informacji są z zasady ograniczone. Istotnym motorem postępowania podmiotów jest również „oportunizm”, kiedy to w sposób strategiczny każda ze stron maksymalizuje swoje korzyści²⁶.

Jeśli chcemy obniżyć koszty transakcyjne, musimy przede wszystkim zminimalizować ryzyko zachowań oportunistycznych oraz osłabić skłonność do tworzenia hierarchicznych struktur nadzorujących transakcje, których koszt utrzymania zazwyczaj jest bardzo wysoki. Wysoki poziom zaufania, prowadząc do obniżenia kosztów, staje się elementem kluczowym²⁷.

Williamson sam podaje jednak w wątpliwość rolę zaufania. Wyraża pogląd, że w wymianie ekonomicznej jej uczestnicy działają wyłącznie na podstawie kalkulacji. Dlatego zaufanie zarezerwowane jest dla innych, bardziej uspołecznionych form wymiany, w których rola kalkulacji jest mało istotna²⁸. Stąd w wymianie ekonomicznej potrzebne są dodatkowe gwarancje. Zdaniem Williamsona może być tak, że niektóre transakcje możliwe do realizacji w warunkach rozbudowanego systemu gwarancji w sytuacji braku tych gwarancji są niemożliwe do przeprowadzenia²⁹. Gwarancje, o których mowa, zakorzenione są w systemie politycznym, dominującej kulturze, relacjach społecznych oraz w regulacjach prawnych. Mówimy zatem, jak sądzę, o ładzie instytucjonalnym, którego, paradoksalnie, ważnym elementem jest już wspomniana kultura zaufania.

Skąd zatem skłonność do wydzielania specjalnej kategorii transakcji ekonomicznych, których przebieg w mniejszym stopniu zależy od zaufania? Przyczyn jest kilka, choć w literaturze najczęściej pojawiają się trzy. Po pierwsze, neoklasyczny paradygmat rynków doskonale konkurencyjnych pozostawia bardzo niewiele przestrzeni do dyskusji o zaufaniu. Po drugie, zakłada się racjonalność wyborów. Po trzecie, zaufanie jest trudno mierzalne, dlatego niektórzy zakładają marginalną rolę wyjaśniającą czynnika zaufania.

Często podawany kontrargument w dyskusji na temat roli zaufania sprowadza się do kwestii: jeśli to kalkulacja i racjonalność kierują naszymi działaniami, to firmy, które przenoszą się z jednego kręgu kulturowego do innego, szybko powinny odnaleźć się w nowym środowisku, tymczasem można mnożyć przykłady nieudanych „podbojów nowych rynków”. Dzieje się tak między innymi dlatego, że działamy

²⁶ D. Furlong, *The Conceptualization of Trust in Economic Life*, [opendocs.ids.ac.uk, https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/123456789/3339/Wp35.pdf?sequence=1](https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/123456789/3339/Wp35.pdf?sequence=1), dostęp: 16.08.2017.

²⁷ D.M. Rousseau, S.B. Sitkin, R.S. Burt, C. Camerer, *Not so Different after All: A Cross – Discipline View of Trust*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 3, s. 396.

²⁸ O.E. Williamson, *Calculativeness, Trust and Economic Organisation*, „Journal of Law and Economics” 1993, Vol. 36, No. 1, Pt. 2, s. 453–486.

²⁹ D. Furlong, *The Conceptualization of Trust in Economic Life*, [opendocs.ids.ac.uk](https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/123456789/3339/Wp35.pdf?sequence=1), dostęp: 16.08.2017.

na ogół w warunkach ograniczonej informacji, w związku z tym nie jesteśmy w stanie podejmować całkowicie racjonalnych wyborów. Deficyt informacji zostaje zastąpiony przez wysoki poziom zaufania.

W literaturze przedmiotu wymienia się trzy rodzaje kosztów transakcyjnych:

- rynkowe,
- menedżerskie,
- publiczne.

Publiczne koszty transakcyjne to m.in. koszty podejmowania decyzji politycznych, w tym zwłaszcza koszty stworzenia otoczenia instytucjonalnego. Zalicza się do nich koszty stanowienia prawa, tworzenia instytucji wspomagających funkcjonowanie systemu, instytucji związanych z kształtowaniem kapitału ludzkiego i społecznego oraz funkcjonowaniem aparatu państwowego.

Można założyć, że skłonność do nadmiernej regulacji i inflacji instytucji wynika m.in. z niskiego poziomu zaufania, czego najlepszym przykładem jest sfera dialogu społecznego. Im bardziej nieformalne, elastyczne otoczenie, tym częściej uczestnicy zwracają uwagę na zaufanie, koleżeństwo, chęć kooperacji. Taki przynajmniej obraz kształtuje się na podstawie wyników wspomnianych wcześniej badań.

Partnerzy społeczni o zaufaniu

Na podstawie dotychczasowych rozważań można pokusić się o tezę, że dialog społeczny jak w soczewce skupia w sobie problemy decyzji politycznych, kosztów transakcyjnych i zaufania. Nie ulega wątpliwości, że jest to mechanizm podejmowania decyzji znacznie mniej kosztowny niż przetarg zbiorowy, właśnie dzięki kulturze zaufania, w jakiej dialog powinien się odbywać.

Dziwi zatem sytuacja, kiedy większość badań na temat dialogu społecznego koncentruje się na wymiarze regulacyjnym i twardych efektach. Poszukując informacji, które rzuciłyby więcej światła na rolę zaufania w dialogu społecznym, trzeba sięgnąć aż do badań realizowanych w latach 2008–2009³⁰. Analiza ich wyników pozwala na sformułowanie kilku wniosków, które, moim zdaniem, w dużej mierze pozostają aktualne. Podstawowy i jednoznaczny wniosek dotyczy niejednoznacznego charakteru kultury zaufania w dialogu społecznym. Czynnikiem determinującym rolę zaufania i kształt relacji jest poziom, na jakim dialog jest prowadzony.

³⁰ Opisy próby i wyników badań zamieszczone zostały w pracy S. Portet, R. Towalski, *Modelowy system kształcenia w zakresie dialogu społecznego*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009.

Na poziomie krajowym, gdzie dialog prowadzony jest w formule trójstronnej (związki zawodowe–pracodawcy–państwo), silnie odczuwalny był brak wzajemnego zaufania wśród uczestników. Okazało się bowiem, że deficyt zaufania był zarazem przyczyną i skutkiem dialogu „pozorowanego”. Większość partnerów społecznych twierdziła, że dialog jest prowadzony, ale to jest dialog pozorowany, ponieważ brakuje zaufania między jego partnerami.

Jak stwierdził jeden z respondentów, „nie ma zaufania, to nie ma dialogu”. A zatem, rzec można, że była to kwestia podstawowa, bez której dialog napotykał utrudnienia, a nawet, zdaniem niektórych, stawał się niemożliwy.

Poza przywoływanym brakiem zaufania pojawiały się i inne bariery, wśród których najistotniejszą stał się poziom zaangażowania strony rządowej. Po pierwsze, postawa przedstawicieli strony rządowej prowadziła partnerów społecznych do wniosku, iż dialog społeczny był dla rządu „złem koniecznym”, przeszkodą na drodze do wprowadzenia w życie własnych propozycji i rozwiązań.

Po drugie, strona rządowa bywała oskarżana o brak dostatecznego zrozumienia wagi podejmowanych decyzji. Chodziło o to, że nie prowadziła ona, zdaniem niektórych respondentów, kompleksowych rozmów, a wprowadzała jedynie doraźne rozwiązania, które miały na celu uzyskanie poparcia którejś ze stron, jak mówił nasz respondent: „(...) Jest niechęć do takich kompleksowych rozmów (...). Często są takie ze strony rządu, jakby (była to) chęć przypochlebiania się którejś grupie, doraźne rozwiązania”.

Trudno ocenić, na ile wymienione bariery doprowadziły do paraliżu dialogu społecznego trwającego aż do 2015 roku, niemniej brak zaufania do strony rządowej w tamtym okresie można traktować jak istotny czynnik kryzysu trójstronności.

Mimo renesansu dialogu trójstronnego, jego uczestnicy z dużą dozą ostrożności wypowiadają się o jego perspektywach. Przede wszystkim uwagę zwraca „nadwrażliwość” partnerów społecznych na aktywność państwa. To w relacjach właśnie z państwem najbardziej odczuwalny był deficyt zaufania. To dlatego partnerzy społeczni domagali się precyzyjnej i szczegółowej regulacji zabezpieczającej ich interesy na szczeblu trójstronnym³¹.

Nieco lepiej oceniany był tzw. dialog branżowy. Ramy instytucjonalne dialogu branżowego tworzyły Trójstronne Zespoły Branżowe skupiające związki zawodowe i pracodawców oraz przedstawicieli wybranych resortów. Nasi respondenci uczestniczący w dialogu branżowym niejednokrotnie wyrażali dumę nie tylko z samego faktu prowadzenia dialogu społecznego, lecz również z konkretnych, wypracowanych w jego toku, rozwiązań (np. stworzenie pakietu socjalnego dla danej grupy zawodowej).

³¹ O szczególnej i kluczowej roli rządu mówiła chociażby H. Bochniarz, prezydent Konfederacji Lewiatan i przewodnicząca Rady Dialogu Społecznego w wywiadzie, którego udzieliła I. Zakrzewskiej, „Pismo Dialogu Społecznego Dialog” 2017, nr 1(52), s. 3–6.

Fundamentem efektywnego dialogu branżowego stały się pozytywne kontakty pomiędzy jego uczestnikami, które respondenci zdecydowanie określali jako przyjacielskie. Istotnym czynnikiem tworzącym koloryt całokształtu tego procesu było to, że osoby prowadzące dialog niejednokrotnie znały się od wielu lat, co wpływało na jakość i charakter kontaktów. Najlepszą ilustracją jest wypowiedź jednego ze związkowców.

„Negocjacje branżowe mają to do siebie, że z powodu patrz punkt pierwszy, ludzie w większości się znają. Do negocjacji przez lata siadają te same osoby i wiadomo, kto jak gra, bo wszyscy grają znaczonymi kartami. To znowu plus i minus. W sytuacjach bardzo trudnych widać, czy ktoś gra teatr i reszta mówi »na tym przedstawieniu już byliśmy«. Jesteśmy jak stare dobre małżeństwo”.

Trzeba podkreślić, że wszyscy respondenci zgodnie twierdzili, iż dialog społeczny prowadzony na poziomie branżowym był specyficzny, bardzo hermetyczny. Warunkiem *sine qua non* uczestnictwa w tym procesie była znajomość branży i obowiązujących w niej regulacji. Respondenci podkreślali, że osoby „z zewnątrz” traktowane były nieufnie i z rezerwą.

Podobnych informacji dostarczyła analiza wyników badań realizowanych wśród uczestników dialogu społecznego o zasięgu regionalnym, które prowadzone były na forach Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego (obecnie Wojewódzkich Rad Dialogu Społecznego). Ich uczestnikami pozostają związki zawodowe, organizacje pracodawców oraz przedstawiciele władz wojewódzkich i samorządów lokalnych.

Dialog społeczny na szczeblu regionalnym był oceniany przez uczestników raczej pozytywnie lub zdecydowanie pozytywnie. Dialog ten często był powodem do dumy i zadowolenia członków komisji. Z przeprowadzonych wywiadów wynikało, że dialogowi towarzyszyło poczucie misji i zaangażowania społecznego, a reprezentanci poszczególnych stron wyrażali przekonanie, że dialog jest potrzebny i warto go podejmować. Czynnikiem niezwykle ważnym, sprzyjającym budowaniu dobrej woli i zaufania, podobnie jak na szczeblu branżowym, była długa współpraca tych samych osób, pozwalająca na naukę dochodzenia do porozumienia i osiągania kompromisu.

Czynnikiem mobilizującym uczestników dialogu regionalnego była perspektywa ciągłości współpracy. Partnerzy społeczni zdawali sobie sprawę, że wszelka nieuczciwość czy niedotrzymywanie zobowiązań prędzej czy później zostaną zdemaskowane i zapłacą oni za nie utratą wiarygodności. Świadomość, że trzeba będzie współpracować z tymi samymi osobami w przyszłości motywowała do autentycznego zaangażowania i poszukiwania trwałych rozwiązań, a nie jedynie pozorowania chęci znalezienia kompromisu³².

³² Jacek Sroka, oceniając funkcjonowanie WKDS-ów w czasie, kiedy prowadzone były badania, wskazywał na widoczny opór wobec ewentualnego poszerzenia składu i przewagę komunikacji nieformalnej.

Powyżej prezentowane opisy dotyczyły relatywnie jednolitych struktur, takich jak Komisja Trójstronna ds. Społeczno-Gospodarczych, Trójstronne Zespoły Branżowe czy też Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego, które działały na podstawie formalnych przepisów, standaryzujących w mniejszym lub większym stopniu prace tych struktur.

Zejsście na szczebel zakładowy oznaczało zetknięcie się ze światem daleko bardziej zróżnicowanym, w którym reguły formalne były jedynie drobnym elementem mechanizmów regulujących relacje pomiędzy pracodawcami i pracownikami.

Wyniki badań wykorzystane w opracowaniu pozwalają na podjęcie nieśmiałej próby budowania typologii przedsiębiorstw opartej na praktyce dialogu społecznego stosowanej w poszczególnych firmach.

W pierwszej grupie znalazły się te przedsiębiorstwa, w których dialog społeczny oparty był na wartości partnerstwa i chętnie posługiwano się tym narzędziem uzgadniania interesów w przedsiębiorstwie. Do drugiej grupy należały te firmy, w których strony angażowały się w dialog, ponieważ zostały do tego przymuszone prawem. Bez wymogu formalnego zapewne dialog ten byłby trudny, o ile w ogóle możliwy. Trzecią grupę stanowiły te zakłady, w których w relacjach między światem pracy i kapitału dominowały postawy konfrontacyjne, co powodowało, że strony nie odwoływały się do mechanizmów dialogu społecznego bądź czyniły to tylko wówczas, kiedy próba sił nie przyniosła skutków. Z różnych względów w niniejszym opracowaniu pominięto kategorię firm, w których dialog wymuszały reguły prawa i zaprezentowano skrajne przypadki.

Dość liczna była grupa przedsiębiorstw, w których dialog opierał się na wspólnym celu – dążeniu do osiągnięcia kompromisu. Definicje dialogu formułowane przez badanych to: umiejętność porozumienia, dochodzenie do kompromisu, wypracowywanie wspólnego stanowiska, umiejętność współpracy, szczerza rozmowa, respektowanie uzgodnień. Pracodawcy i członkowie zakładowych organizacji związkowych czuli się częścią tej samej załogi, grając, jak sami twierdzili, „w tej samej drużynie”. Łączył ich wspólny cel – dobro firmy, czuli się za nią współodpowiedzialni. Tę ogólną postawę pewnej otwartości na problematykę dialogu społecznego w przedsiębiorstwie, a zarazem rozumienia go jako wspólnej sprawy, ilustrowały sformułowania używane przez respondentów: „jedziemy na tym samym wózku”; „szkodzenie związkowi to podcinanie sobie gałęzi”; „jak sobie sami nie pomożemy, to nikt nam nie pomoże”. Warto podkreślić, że również w tym wypadku uczestnicy mogli się pochwalić długą historią współpracy, mając za sobą wieloletnie doświadczenia. Z tych względów darzyli się

J. Sroka, *Dialog na poziomie regionalnym – stan obecny i perspektywy rozwoju w świetle rezultatów badań wojewódzkich komisji dialogu społecznego*, Warszawa 2009.

wzajemnym szacunkiem i zaufaniem, często także i sympatią. Prowadzenie dialogu określane było jako coś normalnego, rzecz codzienna, wręcz przyzwyczajenie.

O wysokiej efektywności dialogu społecznego świadczyły wymieniane przez respondentów sukcesy. Ich zdaniem, dzięki dialogowi wynikającemu z klimatu partnerstwa udało się „uratować firmę”, „uniknąć zwolnień” czy wprowadzić racjonalne zmiany organizacyjne. Potwierdzają to do pewnego stopnia wyniki innych badań.

Jak wynika ze wspomnianego we wstępie trzeciego europejskiego sondażu przedsiębiorstw, indeks zaufania do menedżerów wśród reprezentantów załogi kształtował się w polskich przedsiębiorstwach na poziomie 70 punktów. Na podobnym poziomie kształtował się wskaźnik zaufania menedżerów do przedstawicieli załogi. Biorąc pod uwagę, że maksymalna wartość wskaźnika to 100 punktów, można sądzić, iż poziom zaufania wśród partnerów społecznych, wbrew temu, co pisał M. Bednarski w *Polityce Społecznej*, nie był wcale tak niski.

Na przeciwnym biegunie znalazły się przedsiębiorstwa, w których relacje pomiędzy pracodawcą/jego reprezentantami a reprezentacją załogi sprowadzały się do konfrontacji lub pozorowania współpracy. Faktycznie był to brak dialogu, dowód na jego ułomność. W wypowiedziach respondentów pojawiały się następujące ekwiwalenty pojęcia dialog: „pyskówka”, „permanentny spór”, „wymuszanie”, „wykorzystywanie”.

Relacje między stronami dialogu były nacechowane dużą dozą nieufności. Pracodawcy i związki formułowali niepochlebne opinie na temat drugiej strony. Atmosfera była napięta, pełna sytuacji konfliktowych, a często także „nieczystych” zachowań. Zamiast woli dojścia do kompromisu strategie partnerów zdominowały zachowania defensywne, sprowadzające się do obrony status quo.

Taki stan wiązał się z dużą asymetrią władzy jaką dysponowały strony tych relacji. Związkowcy twierdzili, że pracodawca często nie uznawał potrzeby uzgadniania czegokolwiek z przedstawicielami pracowników (zwłaszcza jeśli była to spółka prywatna), lekceważył reprezentację pracowników, uznając ją za „zło konieczne”, traktował z góry, straszył, przesuwiał terminy spotkań w nieskończoność, nie przychodził na spotkania, oddelegowywał osoby niemające odpowiednich uprawnień. Pracodawcy z kolei oskarżali stronę związkową o roszczeniowość, brak zrozumienia sytuacji przedsiębiorstwa i mechanizmów gospodarczych, dbanie o własne interesy, a nie o interes firmy. Wytykali związkowcom także rywalizację o członków i licytację roszczeń, brak kontaktu z załogą i jej problemami, uleganie politycznym żądaniom związkowych struktur krajowych bez brania pod uwagę interesu firmy.

Podsumowując prezentowane powyżej informacje, można pokusić się o wypunktowanie głównych determinantów efektywności dialogu społecznego, zbieżnych w opiniach związkowców i pracodawców. Należą do nich:

- budowa zaufania i poziomu kapitału społecznego w zakładzie,

- sytuacja finansowa przedsiębiorstwa,
- zarządzania informacją w zakładzie (dostępu do rzetelnych informacji dla związków zawodowych, wydawania komunikatów dla załogi),
- kompetencje uczestników dialogu społecznego.

Z rozmów, które prowadziliśmy z partnerami społecznymi zaangażowanymi w dialog społeczny wynika, że zaufanie było najbardziej pożądanym zasobem, niezbędnym do prowadzenia dialogu społecznego. Jeśli czegoś pragniemy, to dlatego, że prawdopodobnie odczuwamy brak tej rzeczy. W tym wypadku mamy do czynienia niewątpliwie z deficytem zaufania na wszystkich szczeblach. Ów deficyt jest prawdopodobnie pochodną tego, co M. Ziółkowski nazwał uogólnionym brakiem zaufania, który jest jedną z konsekwencji rozmycia norm. Zdaniem tego autora, uogólniony brak zaufania ma wiele konsekwencji negatywnych, po pierwsze, nieefektywność i nieracjonalność decyzji podejmowanych na różnych szczeblach, podwyższające koszty transakcyjne. Trudniej jest też skłonić ludzi do popierania działań instytucji społeczeństwa obywatelskiego. W każdym bowiem wypadku część opinii publicznej nie wierzy oficjalnemu sformułowaniu ich celów i doszukuje się zupełnie odmiennych motywacji ich działania³³.

O relacjach pomiędzy światem pracy i kapitału zwykło się mówić w kontekście konfliktu. Nie ulega wątpliwości, że realizacja interesów jednej strony oznacza ustępstwo drugiej, co w konsekwencji generuje napięcia. Dotyczy to płac, czasu pracy, świadczeń socjalnych, podziału i udziału w zyskach.

Niemniej perspektywa konfliktowa nie jest tak jednoznaczna. Obie strony mają wiele interesów wspólnych, takich jak los przedsiębiorstwa, branży czy też regionu, które są nadrzędne wobec partykularnych interesów pracodawcy. Jest moment, w którym niezwykle przydatne są narzędzia dialogu społecznego. Z prezentowanych w niniejszym opracowaniu rezultatów badań jasno wynika, że dialog w jakiegokolwiek formie nie może być prowadzony, jeśli strony sobie nie ufają. Brak zaufania prowadzi do sytuacji, w której strona słabsza dąży wszelkimi drogami do sformalizowania i jak najbardziej szczegółowego opisu zasad, kompetencji i sankcji. Przez to procesy negocjacji, podejmowania decyzji, podpisywania umów stają się zbyt kosztowne.

Dlatego nigdzie indziej zrozumienie, że życie zbiorowe musi opierać się na czymś więcej niż kalkulacja interesu własnego, nie nabiera tak wyraźnego sensu jak w dialogu

³³ M. Ziółkowski, *Utowarowienie życia społecznego a kapitał społeczny*, „Kultura i Społeczeństwo” 2004, nr 2(48).

społecznym. Wszelkie relacje między pracodawcą i pracobiorcą mają charakter umowy/kontraktu, którego akceptacja wymaga zaufania.

Warto jednak pamiętać, że zaufanie jest często pierwszą ofiarą konfliktu. Dzieje się tak, gdy pogwałcone zostaną oczekiwania wobec zaufania, tworzy się dostrzegalny brak solidności drugiej strony i łamane są obietnice. Co więcej, konflikty mogą osłabić podstawy zaufania opartego na identyfikacji, które może istnieć między stronami. Tak więc, w miarę jak konflikt narasta – z jakiegokolwiek powodu – przyczynia się on do zmniejszenia zaufania i zwiększenia nieufności. Im głębsza nieufność się rozwine, tym bardziej strony koncentrują się na obronie samego siebie przeciwko drugiemu lub próbują wygrać konflikt, co w dalszej kolejności powoduje skoncentrowanie się na nieufności i osłabienie działań, które mogłyby odbudować zaufanie.

Z tych względów dialog społeczny jako alternatywa dla konfliktu nie tylko wymaga zaufania, ale też staje się sposobem na budowanie zaufania. W rzeczywistości staje się tym „smarem” łagodzącym tarcia w relacjach pomiędzy związkami zawodowymi a pracodawcami oraz niekiedy rządem.

Bibliografia

- Beck U., *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
- Bednarski M., *Kapitał społeczny, partycypacja pracownicza a rozwój przedsiębiorstwa*, „Polityka Społeczna” 2011, nr 7.
- Bollier D., *Dobro wspólne jako nowy paradygmat*, <https://pl.scribd.com/document/118637397/Dobro-wspolne-jako-nowy-paradygmat>
- Borkowska S., *Rokowania zbiorowe*, w: *Zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*, red. H. Moerel, IFiS PAN, Warszawa 1995.
- Czarzasty J., *Razem czy osobno? Europejczycy partnerzy społeczni wobec kryzysu*, „Pismo Dialogu Społecznego DIALOG” 2009.
- Dasgupta P., *Trust as a Commodity*, w: *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, red. D. Gambetta, Oxford 1988.
- Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pongowska, PWE, Warszawa 2004.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Gardawski J., *Między negocjacjami a dialogiem społecznym*, w: *Demokracja spektaklu?*, red. P. Żuk, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
- Giza-Poleszczuk A., *Gospodarka i uczucia moralne*, w: *Kultura i gospodarka*, red. J. Kochanowicz, M. Marody, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.

- Granovetter M., *Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness*, "American Journal of Sociology" 1985, Vol. 91.
- Kargul A., *Zmiany znaczenia kosztów transakcyjnych w przedsiębiorstwach*, w: *Koszty transakcyjne. Skutki zmian dla przedsiębiorstw*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji*, REBIS, Poznań 2008.
- Lewicki R.J., Wiethoff C., *Zaufanie: istota, rozwój, przywracanie*, w: *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P.T. Coleman, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- Luhmann N., *Trust and Power*, Wiley and Sons Ltd., New York 1979.
- Modelowy system kształcenia w zakresie dialogu społecznego*, red. S. Portet, R. Towalski, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C., *Not so Different after all: A Cross – Discipline View of Trust*, "Academy of Management Review" 1998, Vol. 3.
- Sroka J., *Dialog na poziomie regionalnym – stan obecny i perspektywy rozwoju w świetle rezultatów badań wojewódzkich komisji dialogu społecznego*, Warszawa 2009.
- Swaniewicz P., *Partnerska polityka publiczna na poziomie lokalnym*, „Dialog” 2008.
- Towalski R., *Dialog społeczny w Europie Środkowej i Wschodniej*, „Monografie i Opracowania SGH” 2011, nr 584.
- Tripartite Cooperation, Social Dialogue and National Development. Trust a Key Element in Effective Social Dialogue/Foundation Focus*, 2015, <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/trust-a-key-element-in-effective-social-dialogue-foundation-focus-september-2015>
- Weissel E., *Pakt społeczny w Austrii*, w: *Negocjacje – droga do paktu społecznego. Doświadczenia, treści, partnerzy i formy*, IPiSS, Warszawa 1995.
- Williamson O.E., *Calculativeness, Trust and Economic Organisation*, "Journal of Law and Economics" 1993, Vol. 36, No.1, Pt. 2.
- Ziółkowski M., *Utowarowanie życia społecznego a kapitał społeczny*, „Kultura i Społeczeństwo” 2004, nr 2(48).
- Zybała A., *Rzeczpospolita partnerska. Czy w Polsce można zarządzać programami i politykami publicznymi w sposób partnerski*, CPS Dialog, Warszawa 2008.

