

Zaufanie i przywództwo w kryzysie i poza nim

Trust and Leadership in Crisis and Beyond

supported by
• Visegrad Fund
• •

THE PROJECT IS CO-FINANCED BY THE GOVERNMENTS OF CZECHIA, HUNGARY, POLAND AND SLOVAKIA THROUGH VISEGRAD GRANTS FROM INTERNATIONAL VISEGRAD FUND. THE MISSION OF THE FUND IS TO ADVANCE IDEAS FOR SUSTAINABLE REGIONAL COOPERATION IN CENTRAL EUROPE.

Members of the project

prof. PhDr. Milada Polišínská, CSc. , Anglo-American University

George Hays II, PhD. , Anglo-American University

Dr. Joshua M. Hayden, EdD., Anglo-American University

Izabella Łęcka, prof. UW, University of Warsaw

Tomasz Ochowski, prof. UW, University of Warsaw

Student Weronika Michalska, University of Warsaw

doc. JUDr. Ing. Ján Šebo, PhD. , Matej Bel University

Ing. Peter Bolcha, PhD. , Matej Bel University

Zoltán Gábor Szücs, PhD. , Institute of Political Science, Centre for Social Sciences, Hungarian Academy of Sciences

Judit Takács, PhD., Dr. habil. , Institute of Sociology, Center of Social Sciences, Hungarian Academy of Sciences

Tamás Tóth, PhD. , Institute of Communication and Sociology, Corvinus University

Learning Outcomes – Umiejętności nabyte podczas wykładu

- Understand leadership as a process, a relationship between leaders, followers and context;
 - Integrate the concept of trust within the leadership process- its components and outcomes;
 - Apply the consequences of interpersonal and social trust within the crisis leadership during the COVID-19 pandemic;
 - Describe the how to build interpersonal and social/institutional trust;
 - Construct ways to build social and interpersonal trust in our own lives and communities.
 - Zrozumienie przywództwa jako procesu oraz związku między liderami, zwolennikami i kontekstem;
 - Zintegrowanie koncepcji zaufania z procesem przywództwa – jego składnikami i wynikami;
 - Zrozumienie konsekwencji zaufania interpersonalnego i społecznego w ramach przywództwa kryzysowego w czasie pandemii COVID-19;
 - Wiedza jak budować zaufanie interpersonalne i społeczne/institutionalne;
 - Skonstruowanie sposobu budowania zaufania społecznego i interpersonalnego w naszym własnym życiu i społecznościach.
-

Structure of the lesson – Struktura wykładu

1. Definitions of the trust;
 2. Read the case study;
 3. Respond to the challenge questions individually (or as a group);
 4. Discuss resources that provide insights about the case;
 5. Learn about leadership and the role of trust;
 6. Discuss interpersonal and social trust in your country during the pandemic;
 7. Apply the lessons of trust to our own lives and challenges.
1. Co to jest zaufanie?
 2. Przeczytaj studium przypadku;
 3. Odpowiedz na pytania/ wyzwania indywidualnie (lub w grupie);
 4. Omów zasoby, które zapewniają wgląd w sprawę;
 5. Dowiedz się więcej o przywództwie i roli zaufania;
 6. Omów zaufanie interpersonalne i społeczne w kraju w czasie pandemii;
 7. Zastosuj lekcje zaufania do naszego własnego życia i wyzwań
-

Selected ways of interpreting the concept of trust

Author/year	Definition of trust	Keyword (items trust)
Rotter (1967)	An individual's expectation that the word, promise, oral or written promise of another individual or group is credible.	Expectancy, promise, word
Arrow (1974)	A means of reducing friction within a social system. It is extremely efficient instrument; the ability to rely on the partner's word in business saves you a lot of trouble. It is not a commodity which can be easily purchased.	Possibilities, instrument
Luhmann (1979)	A mechanism by which actors simplify their internal systems interactions by assuming certain expectations for the future behaviors of others and choosing them from the available options.	Mechanism, actors
Gambetta (1988)	The level of subjective probability at which the agent evaluates whether another agent (or group of agents) will perform a specific action, and estimates the effects of this action. The assessment is made, before the operation can be checked (and also when there is no certainty that this will ever happen).	Assessment, change, action
McAllistar (1995)	The level to which a person believes they should act guided by the words, actions and decisions of others.	Conviction, word
Lin (2001)	The belief or expectation that a partner will consider our interests in an exchange.	Expectancy, empathy
Hardin (2006)	To trust is to believe that a person is trustworthy in a particular context and capable of what we expect from it.	Credibility
Sprenger (2009)	Willingness to give up controlling the other person because you can count on that person to be competent, flawless and kind.	No control, competence

Yamagishi (2012)	Trust has to do with believing in the other person's competence and ensuring that joint planning is kept secret.	Professionalism
van Zeeland-van der Holst, Henseler (2018)	A key intermediary variable between the characteristic fiduciary and output variables. It is understood as	Commitment and loyalty

Tabela 1. Wybrane sposoby interpretacji pojęcia zaufania

Autor (rok)	Definicja zaufania	Słowa kluczowe (elementy zaufania)
Rotter (1967)	Oczekiwanie jednostki, że słowo, obietnica, ustne lub pisemne przyrzeczenie innej jednostki lub grupy jest wiarygodne.	Oczekiwanie, obietnica, słowo
Arrow (1974)	Środek zmniejszający tarcie wewnątrz systemu społecznego. Jest to niezwykle wydajny instrument; możliwość polegania na słowie partnera w interesach pozwala oszczędzić wielu problemów. Nie jest to towar, który można łatwo kupić.	Możliwości, instrument
Luhmann (1979)	Mechanizm, dzięki któremu aktorzy upraszczają wewnętrzne systemy interakcji, przyjmując określone oczekiwania odnośnie do przyszłych zachowań innych i wybierając je z dostępnych możliwości.	Mechanizm, aktorzy
Gambetta (1988)	Poziom subiektywnego prawdopodobieństwa, według którego agent ocenia, czy inny agent (lub grupa agentów) wykona konkretne działanie, oraz szacuje, jakie będą skutki tego działania. Ocena jest dokonywana, zanim nastąpi możliwość skontrolowania działania (a także wtedy, gdy nie ma pewności, czy taka możliwość kiedykolwiek nastąpi).	Ocena, zmiana, działanie
McAllistar (1995)	Poziom, do którego dana osoba jest przekonana, że powinna działać, kierując się słowami, czynami i decyzjami innych.	Przekonanie, słowo
Lin (2001)	Przekonanie czy oczekiwanie, że partner weźmie pod uwagę nasze interesy w ramach wymiany.	Oczekiwanie, empatia
Hardin (2006)	Ufać to wierzyć, że osoba jest wiarygodna w określonym kontekście i zdolna do tego, czego od niej oczekujemy.	Wiarygodność
Sprenger (2009)	Gotowość zrezygnowania z kontrolowania drugiej osoby, ponieważ można liczyć na to, że osoba ta jest kompetentna, nieskazitelna i życzliwa.	Brak kontroli, kompetencja
Yamagishi (2012)	Zaufanie ma związek z wiarą w kompetencje drugiej osoby i zapewnieniem, że wspólne planowanie będzie utrzymane w tajemnicy.	Profesjonalizm
van Zeeland-van der Holst, Henseler (2018)	Kluczowa zmienna pośrednicząca między charakterystycznymi zmiennymi powierniczymi i wyjściowymi. Jest rozumiane jako zaangażowanie i lojalność.	Zaangażowanie, lojalność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grudzewski i in. 2009: 16; Wierzbiński 2009: 26-27; Yamagishi 2011: 23 – 25; van Zeeland-van der Holst, Henseler 2018: 75-110.

Trust and the fight against COVID-19

Zaufanie a walka z COVID-19

- „The COVID-19 crisis shows how important social capital, trust, solidarity, cooperation and responsibility are. This is also shown by recent scientific research (including Kris Hartley and Darryl S. L. Jarvis (2020), Paul Cairney and Adam Wellstead (2021)), which emphasize that "trust" in the authorities, civil society, the so-called "**community capacity**" are an important element in the success of the fight against COVID-19 and the efficiency of the state in general”.
- „Kryzys COVID-19 pokazuje naocznie, jak ważny jest kapitał społeczny, zaufanie, solidarność, współdziałanie i odpowiedzialność. Pokazują to również ostatnie badania naukowe (m.in. Kris Hartley i Darryl S. L. Jarvis (2020), Paul Cairney i Adam Wellstead (2021)), w których podkreśla się, że „zaufanie” do władz, społeczeństwo obywatelskie, tzw. „**community capacity**” są istotnym elementem w powodzeniu walki z COVID-19 i ogólnie sprawności państwa”.

Effective fight against COVID-19 requires trust

Skuteczna walka z COVID-19 wymaga zaufania

- Trust is essential for cooperation, coordination, social order and reducing the need for state-imposed restrictions.
- During a pandemic, citizens should trust government and experts to help them understand and respond to the problem.
- Without trust, it is difficult for governments to coordinate actions and make decisions about coercion levels, without trust, citizens do not cooperate, and only then can the effects of the pandemic be minimized.

- Zaufanie jest niezbędne do współpracy, koordynacji, porządku społecznego i zmniejszenia potrzeby narzucania przez państwo restrykcji.
- Podczas pandemii obywatele powinni ufać rządowi i ekspertom, którzy powinni pomóc im zrozumieć problem i zareagować na niego w odpowiedni sposób.
- Bez zaufania rządowi trudno koordynować działania i dokonywać decyzji dotyczących poziomów przymusu, bez zaufania obywatele nie współpracują, a tylko wtedy można zminimalizować skutki pandemii.

Mann Gulch Case Study Challenge Questions – *Studium przypadku Mann Gulch – wyzwania*

1. Why do you think the firefighters responded to Dodge the way they did?
 2. Before and during the crisis, what are some things Dodge could have done to get the other fire fighters to trust his approach to the dangerous situation?
 3. What is good leadership and what is its relationship to trust?
1. Jak myślisz, dlaczego strażacy zareagowali na Dodge'a w taki sposób?
 2. Co Dodge mógł zrobić przed kryzysem i w jego trakcie, aby inni strażacy zaufali jego podejściu do niebezpiecznej sytuacji?
 3. Czym jest dobre przywództwo i jaki jest jego związek z zaufaniem?
-

Insights about Mann Gulch

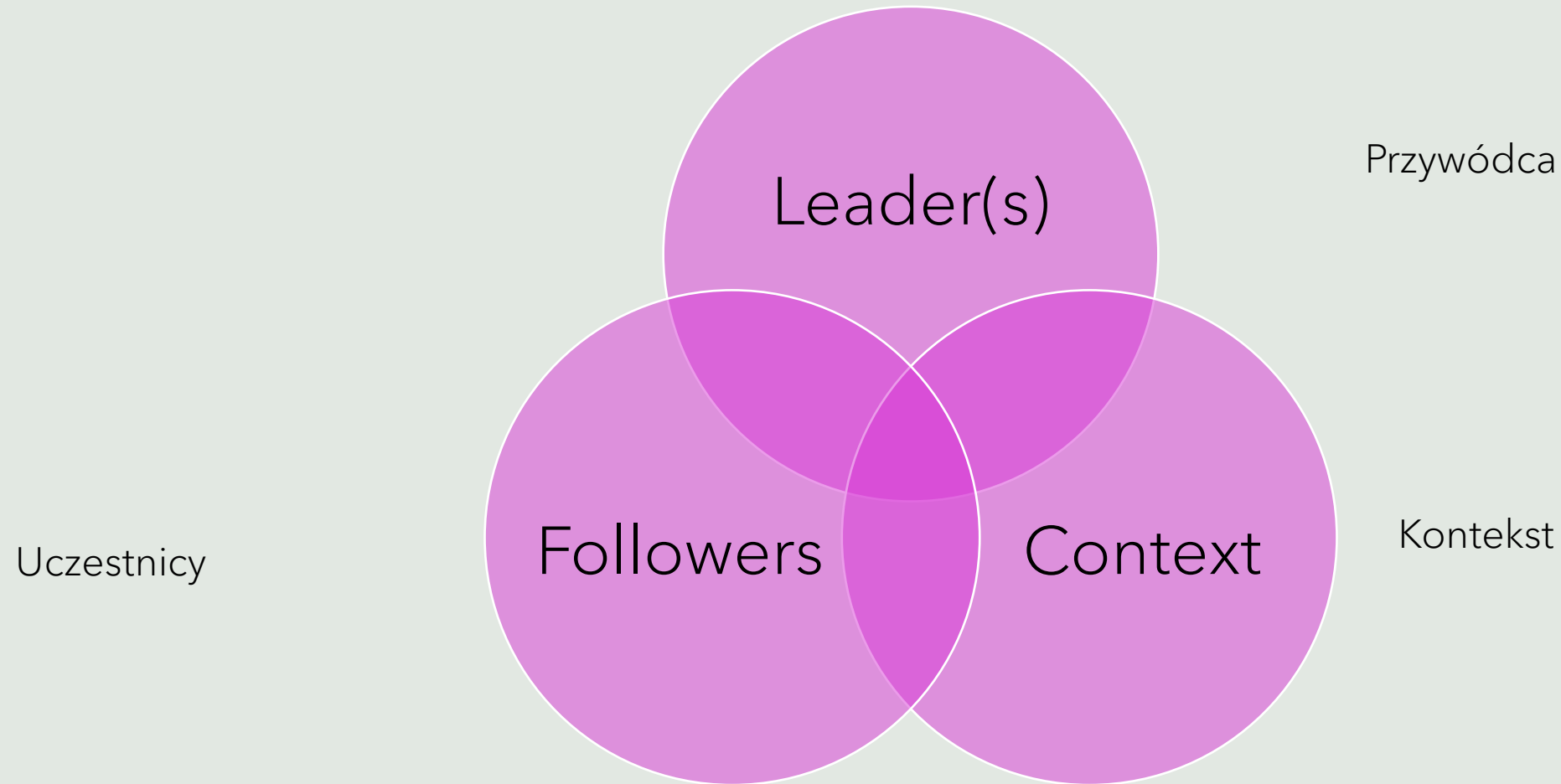
- “[This] tragic story illustrates vividly that a leader’s style of communication and approach to making decisions shapes the extent to which he garners the trust and respect of his subordinates. Despite respect for a leader’s expertise and position of authority, individuals will not put their full and complete trust in someone who has not been open with them, built a relationship with them, and given them some input on past decisions. They also will not put their faith in someone who has not explained his rationale for past choices or illustrated how he approaches and solves tough problems.” (Michael Roberto, *Why Great Leaders Don’t Take Yes for an Answer*, pg. 219)
-

Spostrzeżenia dotyczące Mann Gulch

- „[Ta] tragiczna historia wyraźnie pokazuje, że styl komunikacji i podejście lidera do podejmowania decyzji kształtuje stopień, w jakim zdobywa on zaufanie i szacunek swoich podwładnych. Pomimo szacunku dla wiedzy i autorytetu lidera, jednostki nie obdarzą pełnego i całkowitego zaufania kogoś, kto nie był z nimi otwarty, nie zbudował z nimi relacji i nie dał im wglądu w decyzje podejmowane w przeszłości. Nie uwierzą też komuś, kto nie wyjaśnił uzasadnienia swoich przeszłych wyborów ani nie zilustrował, w jaki sposób podchodzi do trudnych problemów i je rozwiązuje” ”
(Michael Roberto, *Why Great Leaders Don't Take Yes for an Answer*, p. 219).
-

The triadic nature of leadership

Potrójna natura przywództwa



The concept of trust is multidimensional,

i.e. it can be considered both at the level of an individual and society.

Pojęcie zaufania jest wielowymiarowe, tzn. można je rozpatrywać zarówno na poziomie jednostki, jak i społeczeństwa.

Trust as:

- a relationship property,
- exchange as a basis for cooperation,
- as a cultural norm.

Zaufanie jako:

- cecha relacji,
 - jako podstawa współpracy,
 - jako norma kulturowa.
-

Two aspects of
interpersonal
trust

Dwa aspekty
zaufania
interpersonalnego

A purple rounded rectangle containing the word "Cognitive" in white text.

Cognitive

Poznawczy

A blue rounded rectangle containing the word "Affective" in white text.

Affective

Odruchowy

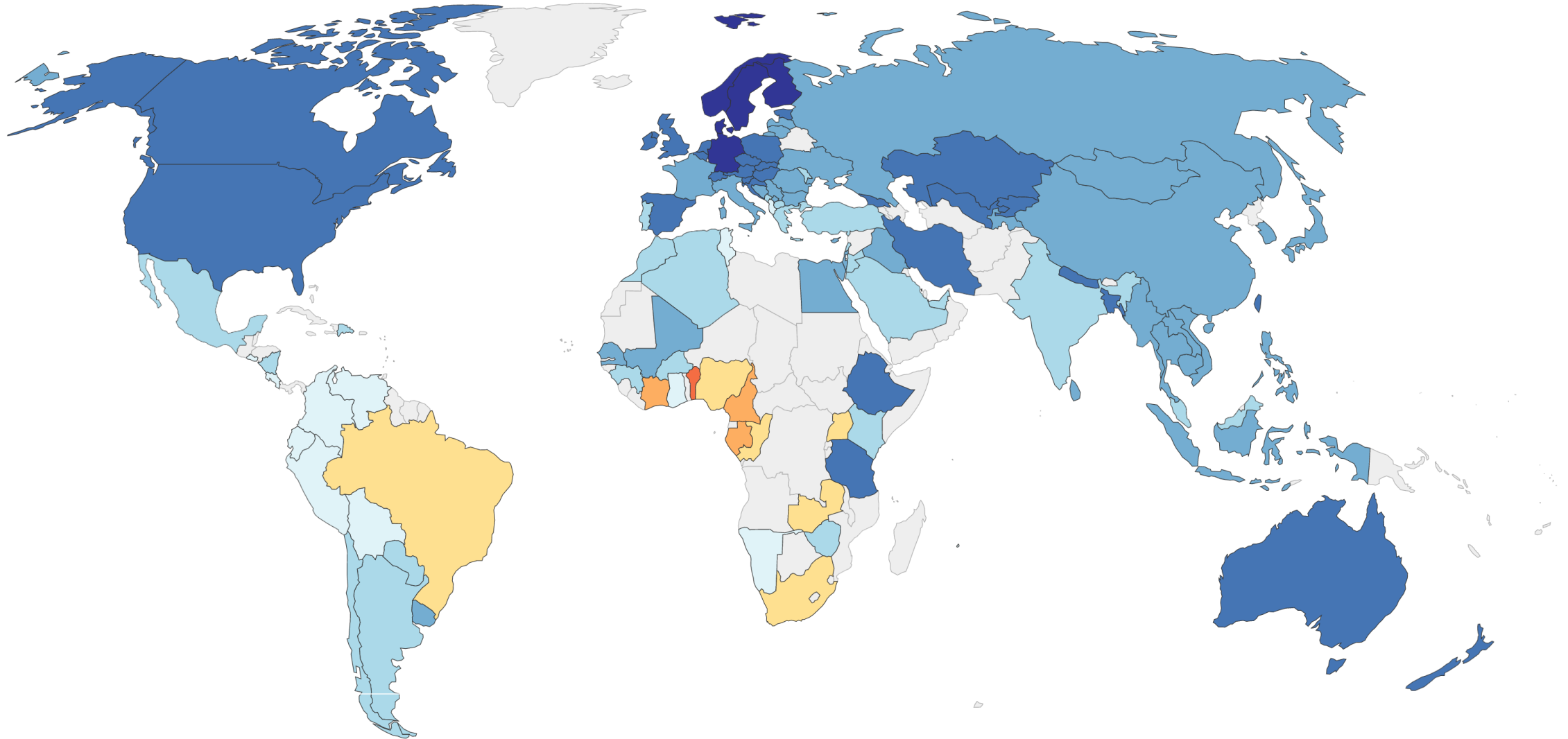
Why is trust important? Dlaczego zaufanie jest ważne?

1. We gain more information, helps us solve problems;
2. Trust begets belonging;
3. It makes our lives more efficient;
4. Oxytocin released in the brain;
5. It helps others.

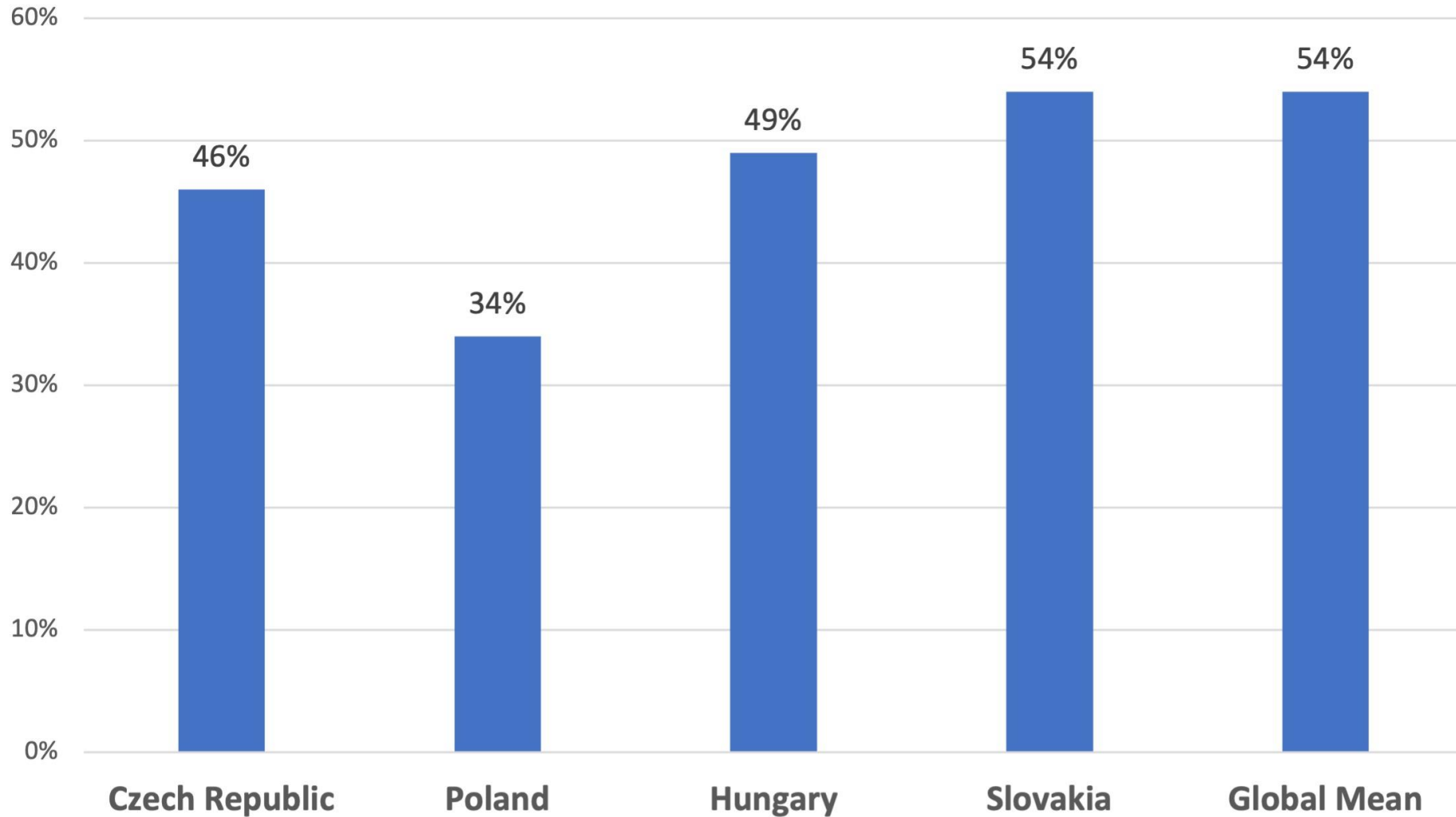
1. Zdobywamy więcej informacji, pomaga nam to rozwiązywać problemy;
 2. Zaufanie rodzi przynależność;
 3. Sprawia, że nasze życie jest bardziej efektywne;
 4. Oksytocyna uwalnia się w mózgu;
 5. Pomaga to innym.
-

Share of people who trust others in their neighborhood, 2020

The share of respondents who answered "a lot" or "some" to the question: "How much do you trust people in your neighborhood?"



Percentage of people who "trust the national government in this country" 2020



Data Source: Wellcome Global Monitor (2020)

Populism breeds distrust

- “At the end of 2020, the United States and Brazil had two of the highest number of COVID-19 cases globally, as well as COVID-19-related deaths. These numbers stood in stark contrast to those reported in other countries where expert advice had been followed. And this juxtaposition, we submit, evidenced to the people who had originally trusted Trump and Bolsonaro that, contrary to their message of self-trust, the people do not always ‘know best’. **In a complex matter like COVID-19, common sense is not preferable to expert knowledge and analysis.** The people are not competent to make decisions regarding COVID-19, including how to minimize the virus’s spread; they are in a ‘zone of incompetence’.”
 - Vitale, D. & Girard, R. (2022) Public trust and the populist leader: A theoretical argument. *Global Constitutionalism*. Cambridge University Press.
-

Populizm rodzi brak zaufania

- „Pod koniec 2020 roku Stany Zjednoczone i Brazylia charakteryzował jeden z najwyższych na świecie wskaźników zachorowań na COVID-19, a także zgonów związanych z COVID-19. Liczby te wyraźnie kontrastowały z liczbami zgłaszanymi w innych krajach, w których przestrzegano porad ekspertów. I to zestawienie, jak twierdzimy, udowodniło ludziom, którzy pierwotnie ufali Trumpowi i Bolsonaro, że w przeciwieństwie do ich przesłania o zaufaniu do siebie, ludzie nie zawsze „wiedzą najlepiej”. **W złożonej sprawie, takiej jak COVID-19, zdrowy rozsądek nie jest lepszy od wiedzy eksperckiej i analizy.** Ludzie nie są kompetentni do podejmowania decyzji dotyczących COVID-19, w tym jak zminimalizować rozprzestrzenianie się wirusa; znajdują się w „strefie niekompetencji”.
 - - Vitale, D. & Girard, R. (2022) Public trust and the populist leader: A theoretical argument. *Global Constitutionalism*. Cambridge University Press.
-

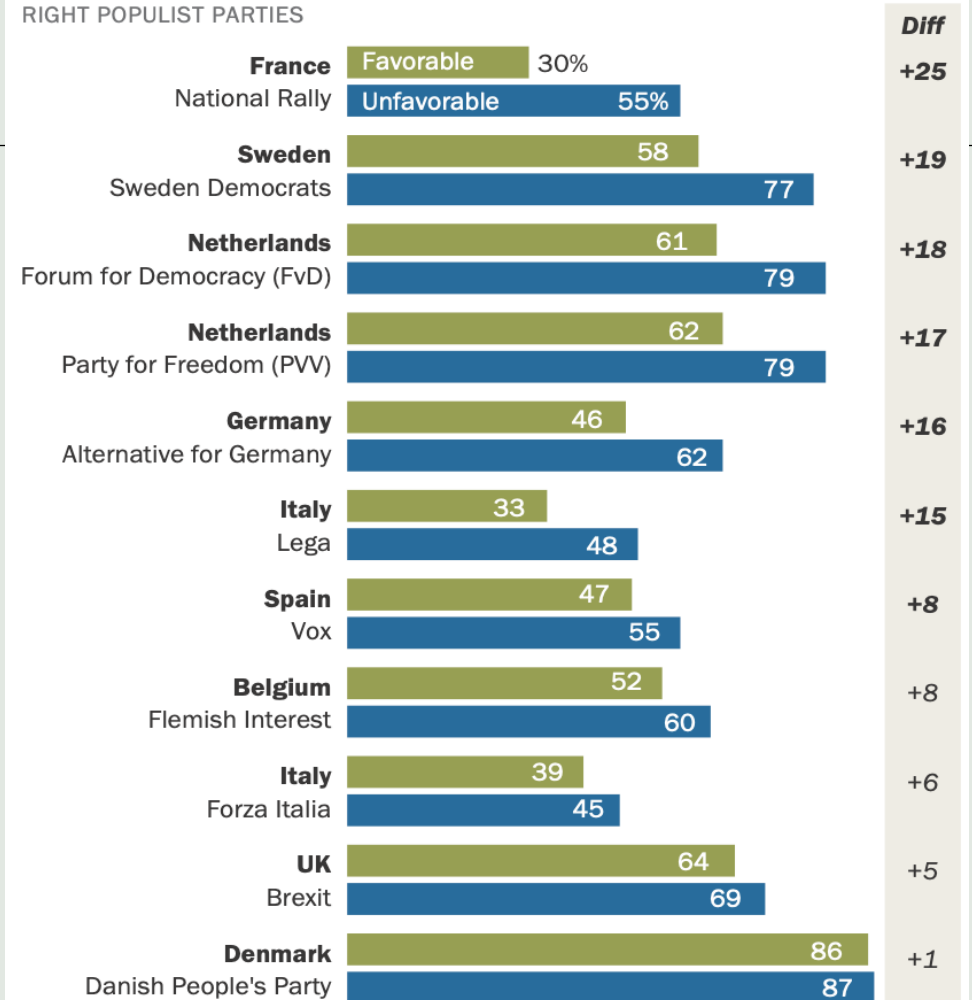
Populism breeds distrust

Populizm sprzyja brakowi zaufania

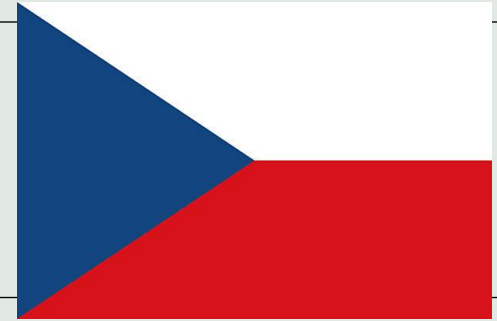
Right-wing populist party supporters in Europe are less likely to say most people can be trusted

% in each country who say that, in general, most people can be trusted among those with ___ views of ...

RIGHT POPULIST PARTIES



COVID-19 in the Czech Republic



“During the first wave, there was a “wartime” appeal to solidarity and social responsibility, the acceptance of which helped ensure a surprisingly minor caseload. This message was particularly strong around masking. Masking, as well as adhering to lockdown measures, were expressed in terms of group identity and group effort against a common enemy. The lack of victory after the combined individual as well as group sacrifice helped swing the pendulum from the Czech Republic being negligibly affected during the first wave to consistently being among the worst affected in subsequent waves.”

COVID-19 w Republice Czeskiej

- „Podczas pierwszej fali pojawiło się „wojenne” wezwanie do solidarności i odpowiedzialności społecznej, której przyjęcie pomogło zapewnić niestety tylko niewielką liczbę spraw. Ta wiadomość była szczególnie widoczna w przypadku zakładania masek. Noszenie masek, a także przestrzeganie środków izolacji, wyrażało się w kategoriach tożsamości grupowej i grupowego wysiłku przeciwko wspólnemu wrogowi. Brak zwycięstwa w tym zakresie po połączonym poświęceniu indywidualnym i grupowym pomógł przechylić wahadło w Republice Czeskiej, która została wprawdzie została znikomo dotknięta podczas pierwszej fali COVID-19, do stałego znajdowania się wśród najbardziej dotkniętych w kolejnych falach”.
-

COVID-19 in the Czech Republic

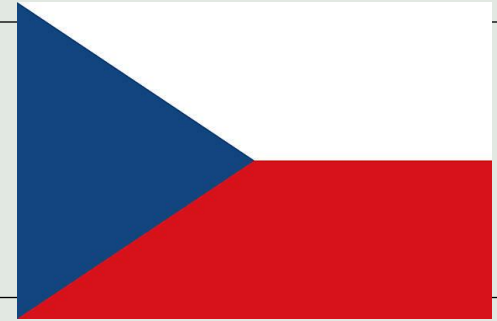


“Individual statements of information were disseminated broadly and clearly during the pandemic. The problem emerges when the various bits of information are engaged with across time and across waves. Clear statements about what is going on beyond the immediate day of reference are noticeably inconsistent. Within the time period of a few days, the government could reverse its declared policy position. Businesses and schools were allowed to reopen only to be limited or closed in short order. For safety, masks had to be worn in public transport except for the drivers, who one would expect would be at greatest risk of infection and vectoring. The information was disseminated across multiple media, as well as posted by businesses and other effected establishments. This did not translate to the information being easily understood.”

COVID-19 w Republice Czeskiej

- „Indywidualne zestawienia informacji były szeroko i wyraźnie rozpowszechniane w czasie pandemii. Problem pojawiał się, ze spójnością informacji w czasie i falach.
 - Firmy i szkoły mogły zostać ponownie otwarte tylko po to, by zostać ograniczone lub zamknięte w krótkim czasie. Ze względów bezpieczeństwa maski musiały być noszone w transporcie publicznym, z wyjątkiem kierowców, którzy, jak można się spodziewać, byliby najbardziej narażeni na infekcję i wektory.
 - Informacje były rozpowszechniane w wielu mediach, a także publikowane przez firmy i inne instytucje, których to dotyczyło. Nie przekładało się to na łatwe zrozumienie informacji”.
-

COVID-19 in the Czech Republic



“These mixed messages led to the pandemic response presenting a challenge to popular conceptualizations of science. Popularly conceived, science is a static statement of truth. In actuality, science is a dynamic process of searching for truth. As the pandemic progressed, statements by decision makers “supported by science” became less and less convincing. To the popular ear, science kept changing its mind. This gave far greater breathing space to anti-science and anti-leadership positions, muddying the waters of credibility. This situation would be bad enough if it were not exacerbated by the consequences of the health/economy debate within the government. Once it became evident that the worth of the individual lives of the population had been reassessed, trust in the leadership and their claims to support were irreparably damaged.”

COVID-19 w Republice Czeskiej

- Te mieszane komunikaty doprowadziły do reakcji na pandemię, stanowiącej wyzwanie dla popularnych konceptualizacji nauki. W potocznym rozumieniu nauka jest statycznym stwierdzeniem prawdy. W rzeczywistości nauka jest dynamicznym procesem poszukiwania prawdy. W miarę postępu pandemii wypowiedzi decydentów „poparte nauką” stawały się coraz mniej przekonujące. W codziennym odczuciu nauka ciągle zmieniała zdanie. Dało to znacznie więcej miejsca na stanowiska antynaukowe i przeciwne przywództwu, mącąc wody wiarygodności. Ta sytuacja byłaby wystarczająco zła, gdyby nie pogarszały jej konsekwencje debaty zdrowie/gospodarka w rządzie. Kiedy stało się oczywiste, że wartość życia poszczególnych ludzi została ponownie oceniona, zaufanie do przywódców i ich roszczenia do wsparcia zostały nieodwracalnie nadszarpnięte”.
-

Republic of Poland – Rzeczpospolita Polska

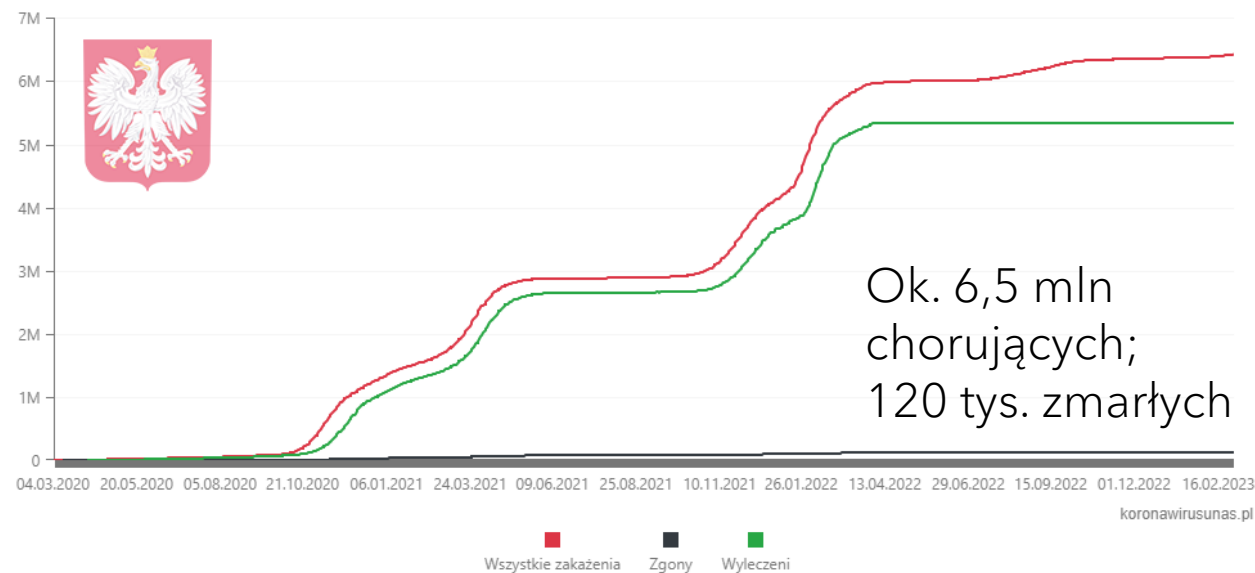
Coronavirus infection report

Raport zakażeń koronawirusem (SARS-CoV-2) - aktualne mapy

Rozkład zachorowań [według województw](#) oraz [według powiatów](#) wraz z aktualną liczbą zachorowań i zgonów z powodu COVID-19.

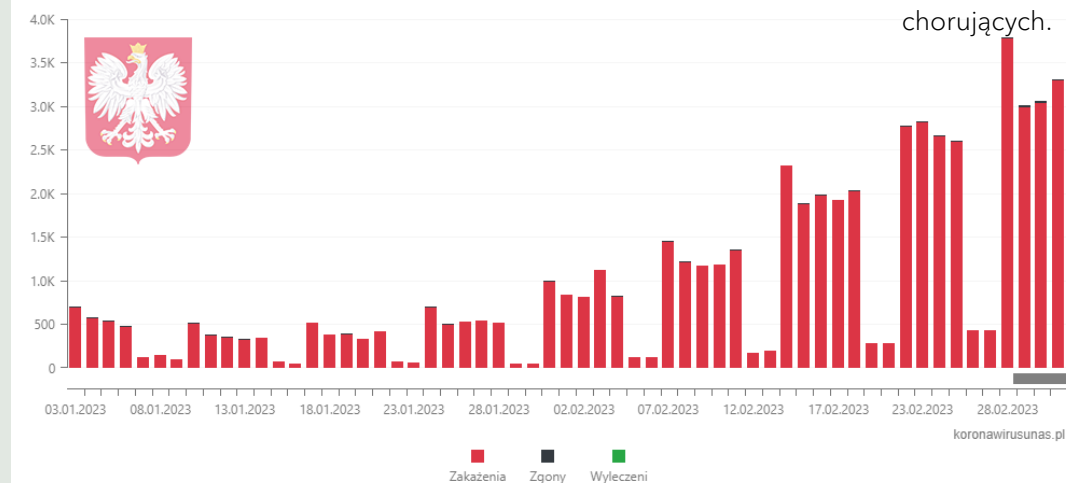
Źródło: gov.pl

Przyrost potwierdzonych zakażeń



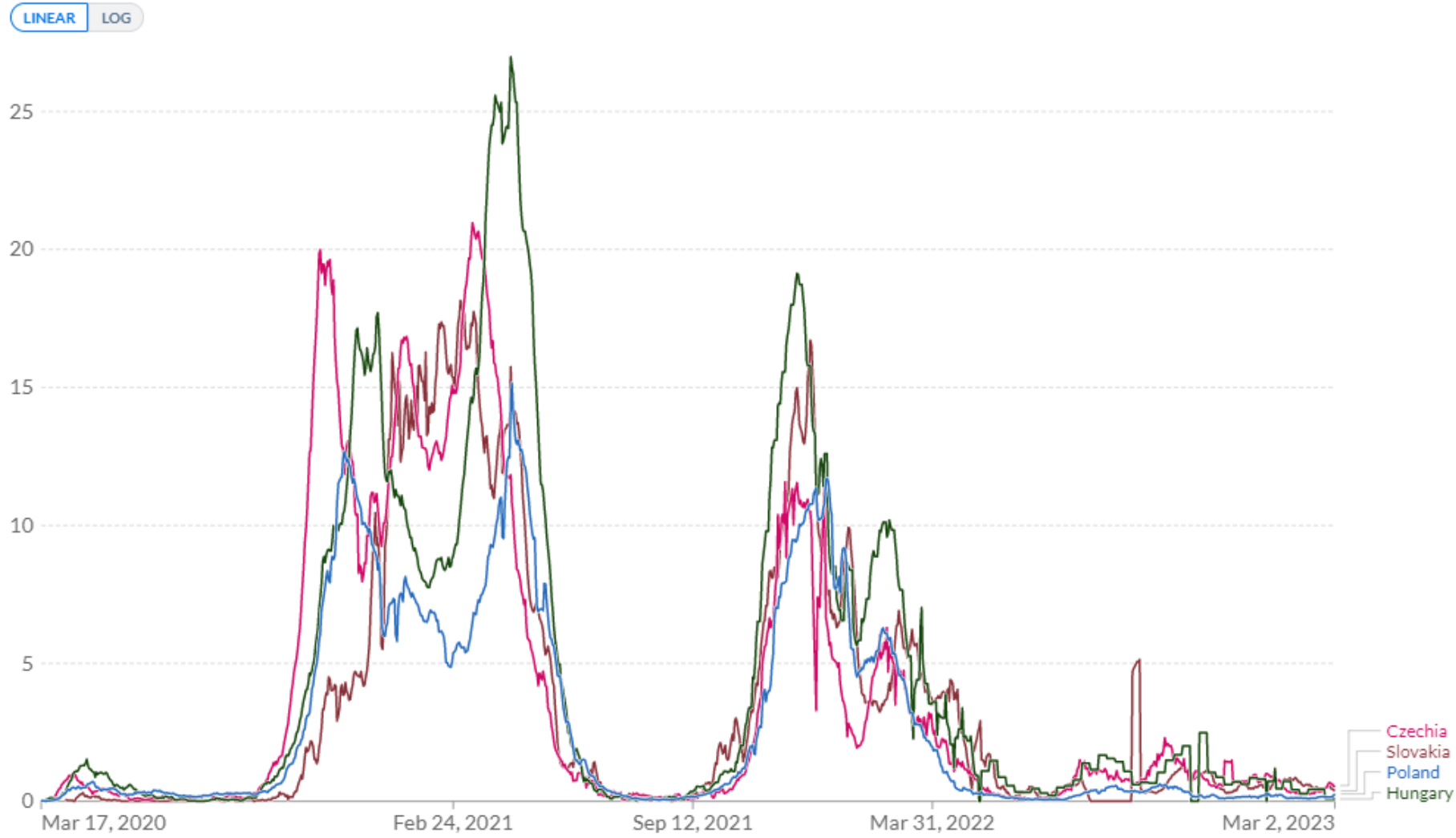
Current statistics

Liczba nowych zakażeń, zgonów i wyleczeń



Daily new confirmed COVID-19 deaths per million people

7-day rolling average. Due to varying protocols and challenges in the attribution of the cause of death, the number of confirmed deaths may not accurately represent the true number of deaths caused by COVID-19.



▶ Mar 17, 2020 ○ Mar 2, 2023

CHART

MAP

TABLE

SOURCES

DOWNLOAD



Related: [From 8 March, we will rely on data from the WHO for confirmed cases and deaths](#)



Republic of Poland – Rzeczpospolita Polska

- All issues listed for Rep. Czech are also characteristic of Poland:
 - - information and decision chaos;
 - - sometimes even bizarre recommendations (such as a ban on entering the forest);
 - - increasingly heated disputes between doctors, giving space for para-scientific positions;
 - - frequent changes of decisions within business operations.
- Wszystkie problemy wymienione odnośnie Rep. Czeskiej są charakterystyczne także dla Polski:
 - - chaos informacyjno-decyzyjny;
 - - momentami wręcz kuriozalne zalecenia (jak np. zakaz wstępu do lasu);
 - - coraz gorętsze spory medyków, dające przestrzeń dla stanowisk paranaukowych;
 - - częste zmiany decyzji w obrębie działania biznesu.



In addition, specifically in Poland, there was: Ponadto specyficznie w Polsce wystąpiło:

- Undermining government decisions by representatives of that government;
 - Corruption related to the purchase of medicines and medical equipment (?);
 - Lack of respect for the law (?);
 - Unjustified high expenses related to the 2020 parliamentary elections;
 - Strikes, in addition to the anti-vaccination movement, of entrepreneurs, including women against the restrictive anti-abortion act.
- Podważanie decyzji rządowych przez przedstawicieli tego rządu;
 - Korupcja związana z zakupem leków i sprzętu medycznego (?);
 - Brak poszanowania prawa (?);
 - Nieuzasadnione wysokie wydatki związane z wyborami parlamentarnymi 2020;
 - Strajki, oprócz ruchu antyszczepionkowego, przedsiębiorców, także kobiet wobec restrykcyjnej ustawy antyaborcyjnej.



What are the attitudes of Poles towards the coronavirus epidemic?

- **Respondents, regardless of their political preferences, similarly accept the recommendations of the authorities and the prohibitions and orders related to them.**
- They also have a similar level of anxiety, which in a study analogous to Maj K. & Skarżyńska K., K. Hamer, M. Marchlewska (Institute of Psychology of the Polish Academy of Sciences) and M. Baran (SWPS University).
- **Poles are clearly divided when it comes to assessing the actions of the authorities.** 40.7% of respondents believe that the government is coping well with the epidemic, and 31.9% disagree with this statement. The actions of the government are assessed better by inhabitants of rural areas than of large cities (44.6% versus 33.5%) and slightly more women than men.
- Poles do not trust the reported disease statistics.
- Agree with the statement "**The government does not provide the public with full information about the scale of coronavirus threats**" most often expressed by KO voters (81%), but also 43.5% of PiS voters do not trust the government in this matter.
- At the end of March 2020, the vast majority of respondents (75.8%) agreed with the statement (concerning holding elections in a traditional form) that "the presidential elections in May should be postponed". Only 7.1% of respondents were against it. The majority of both PiS (59.1%) and KO (89%) voters were in favor of postponing the elections.



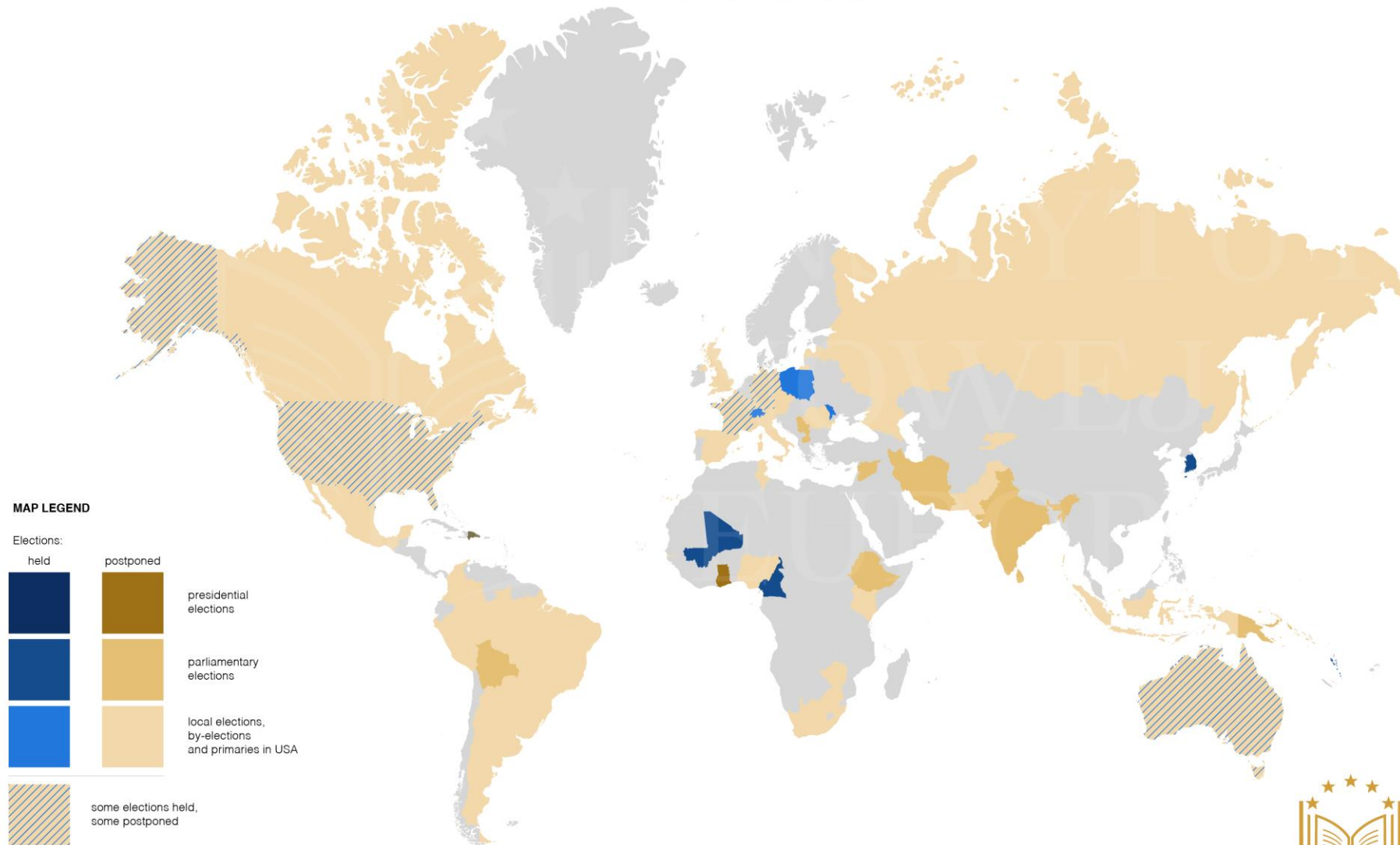
Jakie są postawy Polaków wobec epidemii koronawirusa?

- Respondenci niezależnie od preferencji politycznych podobnie akceptują zalecenia władzy i związane z nimi zakazy i nakazy.
- Mają również podobny poziom lęków, co w badaniu analogicznym do Maj K. & Skarżyńska K. wykazały Katarzyna Hamer, Marta Marchlewska (Instytut Psychologii PAN) i Maria Baran (Uniwersytet SWPS).
- Polacy są wyraźnie podzieleni, jeśli chodzi o ocenę działań władzy. 40,7% badanych uważa, że **rząd dobrze radzi sobie z epidemią**, a 31,9% **nie zgadza się z tym stwierdzeniem**. Działania rządu lepiej oceniają mieszkańcy **wsi** niż dużych miast (44,6% versus 33,5%) oraz nieco więcej **kobiet** niż mężczyzn.
- Polacy nie ufają podawanym statystykom zachorowań.
- Zgodę z twierdzeniem „Rząd nie podaje społeczeństwu pełnych informacji o skali zagrożeń koronawirusem” najczęściej wyrażają wyborcy KO (81%), ale w tej kwestii nie ufa rządowi także 43,5% wyborców PiS.
- Pod koniec marca 2020 zdecydowana większość respondentów (75,8%) zgodziła się z twierdzeniem (dotyczącym przeprowadzenia wyborów w tradycyjnej formie), że „majowe wybory prezydenckie powinny zostać przesunięte”. Przeciwno było jedynie 7,1% badanych. Za przełożeniem wyborów wypowiedziało się większość wyborców zarówno PiS-u (59,1%), jak i KO (89%).

Elections amid COVID-19 pandemic

HELD AND POSTPONED

12.03.2020 - 30.04.2020



NOTE: In the analyzed period, 71 elections to local government bodies were planned in Poland territorial (mainly supplementary). In the end, 58 elections were held, of which 34 after voting and 24 without voting (only one nominated candidate). Eleven elections did not take place (no candidates) and two have been postponed to May. This allows Poland to be included in the group of countries that are experiencing a pandemic held elections at the local level.

source: data from the International Institute for Democracy and Electoral Assistance and Announcements from National Electoral Commissions

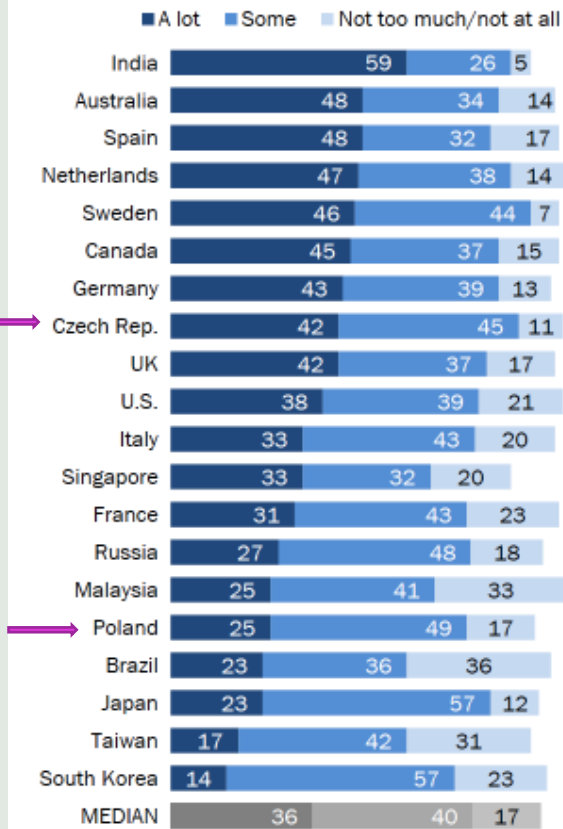


Mimo masowych programów szczepień i dostaw szczepionek praktycznie żadne większe państwo na świecie nie osiągnęło do tej pory poziomu odporności populacyjnej.

Główną przeszkodą jest zbyt niski poziom zaufania społecznego (wg PEW Research Center).

Majorities have at least some trust in scientists to do what is right

% who say they have ____ trust in scientists to do what is right for (survey public)

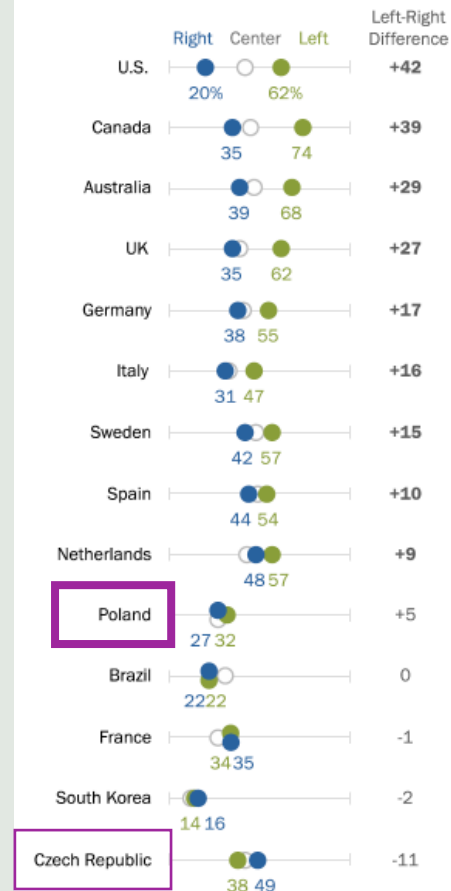


Note: Respondents who did not give an answer are not shown.
Source: International Science Survey 2019-2020, Q2d.
"Science and Scientists Held in High Esteem Across Global Publics"

PEW RESEARCH CENTER

Those on the political right often less trusting of scientists than those on left

% who trust scientists a lot to do what is right for (survey public)



Note: Statistically significant differences in bold. Respondents who gave other responses or did not give an answer are not shown.
Source: International Science Survey 2019-2020, Q2d.
"Science and Scientists Held in High Esteem Across Global Publics"

PEW RESEARCH CENTER



Despite mass vaccination programs and vaccine deliveries, practically no major country in the world has so far achieved the level of herd immunity. The main obstacle is too low level of social trust (acc. to PEW).

Rządowy serwis *Szczepimy Się* podał, że w Polsce wykonano łącznie 57 915 533 szczepień przeciw COVID-19.

Łącznie **zaszczepiono 22,9 mln osób**
Aby wygaszenie epidemii stało się realne, w przypadku Polski odporność na koronawirusa powinno mieć przynajmniej 26,8 mln osób.



„...the government is unable to convince the public of the rightness of its strategy in the fight against the pandemic...”

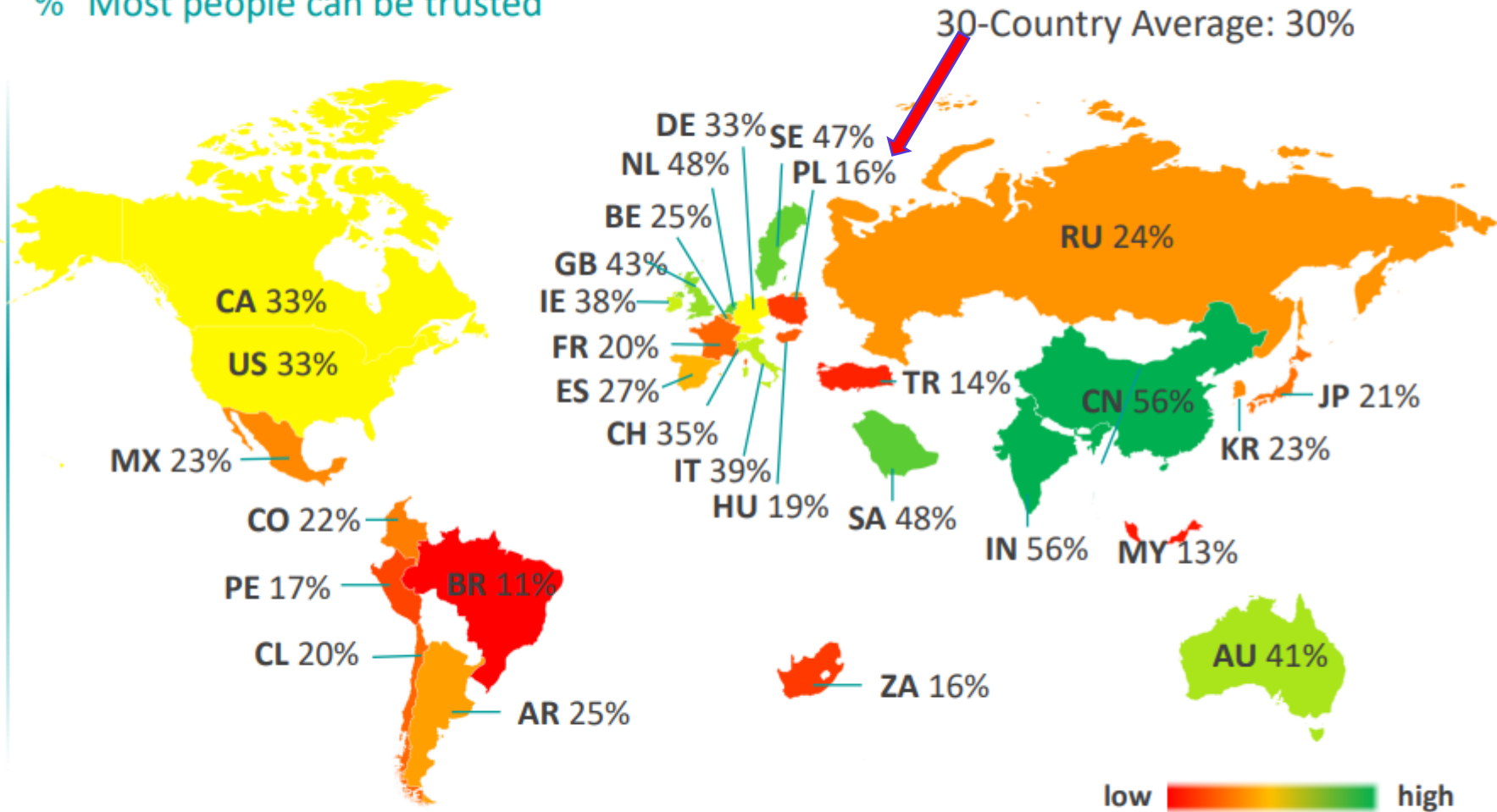
- In Poland, social capital is at a very low level. For several years, this socio-political conflict has been constantly inflamed. And the trust between the citizen and the state is approaching the bottom. This is confirmed by research conducted by the Institute of Economic Development of the Warsaw School of Economics on a representative sample of households. According to these studies, nearly 90% of respondents believe that widespread political conflict negatively affects social trust and is therefore a barrier to cooperation between the government and citizens in order to effectively combat the coronavirus pandemic.
- Unfortunately, the government is unable to convince the public of the rightness of its strategy in the fight against the pandemic.
- W Polsce kapitał społeczny jest na bardzo niskim poziomie. Od kilku lat ten konflikt społeczno-polityczny jest nieustannie rozpalany. A zaufanie na linii obywatel-państwo zbliża się do dna. Potwierdzają to badania Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH na reprezentatywnej próbie gospodarstw domowych. Zgodnie z tymi badaniami, **blisko 90% respondentów uważa, że powszechny konflikt polityczny negatywnie wpływa na zaufanie społeczne i przez to jest barierą we współpracy rządu z obywatelami w celu efektywnej walki z pandemią koronawirusa.**
- Niestety rząd nie potrafi przekonać społeczeństwa do słuszności swojej strategii w walce z pandemią.

INTERPERSONAL TRUST BY COUNTRY

Q. Generally speaking, would you say that most people can be trusted, or that you can't be too careful in dealing with people?

- Interpersonal trust is uniformly low across Latin America and close to the global average in North America
- Levels vary widely across countries within other regions: In Europe, from 48% in the Netherlands to only 16% in Poland; and in the Asia-Pacific region, from 56% in China and India to 13% in Malaysia

% "Most people can be trusted"



Base: ca. 500, 1,000, or 2,000 adults under 75 in each country, Feb.–Mar. 2022
 Online samples in Brazil, Chile, mainland China, Colombia, India, Malaysia, Mexico, Peru, Russia, Saudi Arabia, South Africa, and Turkey tend to be more urban, educated, and/or affluent than the general population.

INTERPERSONAL TRUST AND GENDER

% "Most people can be trusted"

Q. Generally speaking, would you say that most people can be trusted, or that you can't be too careful in dealing with people?

- In most countries, males tend to be more trusting of other people than are females
- This is most especially the case in Ireland, the Netherlands, Poland, and Great Britain
- The only country where women are significantly more likely than men to say most people can be trusted is Mexico

		Males	Females	Difference
Global Country Average	30%	32%	27%	+5
Ireland	38%	45%	31%	+14
Netherlands	48%	55%	42%	+13
Poland	16%	21%	11%	+10
Great Britain	43%	48%	38%	+10
South Korea	23%	27%	19%	+8
Australia	41%	45%	37%	+8
Chile	20%	24%	16%	+8
Turkey	14%	18%	10%	+8
Colombia	22%	26%	19%	+7
Brazil	11%	14%	8%	+6
France	20%	23%	17%	+6
United States	33%	36%	30%	+6
Peru	17%	21%	15%	+6
Argentina	25%	28%	23%	+5
Germany	33%	35%	30%	+5
Italy	39%	42%	37%	+5
Switzerland	35%	37%	33%	+4
Saudi Arabia	48%	50%	46%	+4
South Africa	16%	18%	14%	+4
Malaysia	13%	15%	12%	+3
Canada	33%	34%	32%	+2
Spain	27%	27%	26%	+1
India	56%	56%	56%	0
Russia	24%	24%	24%	0
Hungary	19%	19%	19%	0
Japan	21%	21%	22%	-1
Sweden	47%	46%	48%	-2
China	56%	55%	58%	-3
Belgium	25%	23%	26%	-3
Mexico	23%	20%	27%	-7

Base: 22,534 online adults aged 16-74 or 18-74 across 30 countries
 The "Global Country Average" reflects the average result for all the countries and markets where the survey was conducted. It has not been adjusted to the population size of each country or market and is not intended to suggest a total result.
 The samples in Brazil, Chile, China (mainland), Colombia, India, Malaysia, Mexico, Peru, Russia, Saudi Arabia, Singapore, South Africa, and Turkey are more urban, more educated, and/or more affluent than the general population.

INTERPERSONAL TRUST AND EDUCATION

Q. Generally speaking, would you say that most people can be trusted, or that you can't be too careful in dealing with people?

- People with a college education tend to be more trusting than those without.
- The Netherlands, Belgium, South Korea, Canada, France, Italy and Germany all show a difference of more than 10 points between the percentages of those with a higher education and those with a *medium* level of education who say that most people can be trusted.
- Russia is the only country where people with a higher education level are less likely to be trusting of others.

		Low Education	Medium Education	High Education	% "Most people can be trusted" High vs. Medium Education Difference
Global Country Average	30%	26%	28%	35%	+7
Netherlands	48%	32%	41%	63%	+22
Belgium	25%	22%	19%	34%	+15
South Korea	23%	NA	14%	26%	+12
Canada	33%	25%	34%	46%	+12
France	20%	12%	18%	30%	+12
Italy	39%	NA	36%	48%	+12
Germany	33%	25%	31%	42%	+11
Peru	17%	NA	16%	26%	+10
United States	33%	28%	32%	41%	+9
China	56%	NA	55%	64%	+9
Ireland	38%	37%	32%	41%	+9
Sweden	47%	45%	44%	52%	+8
Saudi Arabia	48%	55%	39%	47%	+8
Switzerland	35%	39%	31%	38%	+7
Chile	20%	NA	16%	23%	+7
Hungary	19%	NA	16%	23%	+7
Mexico	23%	23%	23%	29%	+6
Australia	41%	39%	39%	43%	+4
Great Britain	43%	35%	43%	47%	+4
Colombia	22%	11%	22%	25%	+3
Malaysia	13%	17%	10%	13%	+3
Brazil	11%	11%	10%	13%	+3
Spain	27%	29%	22%	25%	+3
India	56%	NA	54%	57%	+3
Poland	16%	NA	16%	18%	+2
Japan	21%	19%	24%	25%	+1
Argentina	25%	25%	25%	26%	+1
South Africa	16%	14%	17%	18%	+1
Turkey	14%	14%	16%	15%	-1
Russia	24%	30%	24%	18%	-6

Base: 22,534 online adults aged 16-74 or 18-74 across 30 countries
 The "Global Country Average" reflects the average result for all the countries and markets where the survey was conducted. It has not been adjusted to the population size of each country or market and is not intended to suggest a total result.
 The samples in Brazil, Chile, China (mainland), Colombia, India, Malaysia, Mexico, Peru, Russia, Saudi Arabia, Singapore, South Africa, and Turkey are more urban, more educated, and/or more affluent than the general population.

Social (institutional) trust

- Social trust is defined as, “an individual’s expectation that other people and groups can be relied on...[It] is one of the most important synthetic forces within society.” Not only is social trust an elixir for social functioning, but as part of a nation’s social capital, trust affects vital economic variables such as GDP growth and inflation rates.”

Brandt, M.J., Wetherell, G. & Henry, P.J. (2015) *Changes in Income Predict Change in Social Trust: A Longitudinal Analysis*. *Political Psychology*, 36 (6).



Zaufanie społeczne (instytucjonalne)

- Zaufanie społeczne definiuje się jako „oczekiwania jednostki, że można polegać na innych ludziach i grupach... [To] jest jedną z najważniejszych syntetycznych sił w społeczeństwie”. Zaufanie społeczne jest nie tylko eliksirem funkcjonowania społecznego, ale jako część kapitału społecznego narodu zaufanie wpływa na kluczowe zmienne ekonomiczne, takie jak wzrost PKB i stopy inflacji”.



Research focus: How did interpersonal and social trust influence outcomes of the pandemic? A study by: Dieleman, J. & COVID-19 National Preparedness Collaborators (2022) Pandemic preparedness and COVID-19: an exploratory analysis of infection and fatality rates, and contextual factors associated with preparedness in 177 countries.

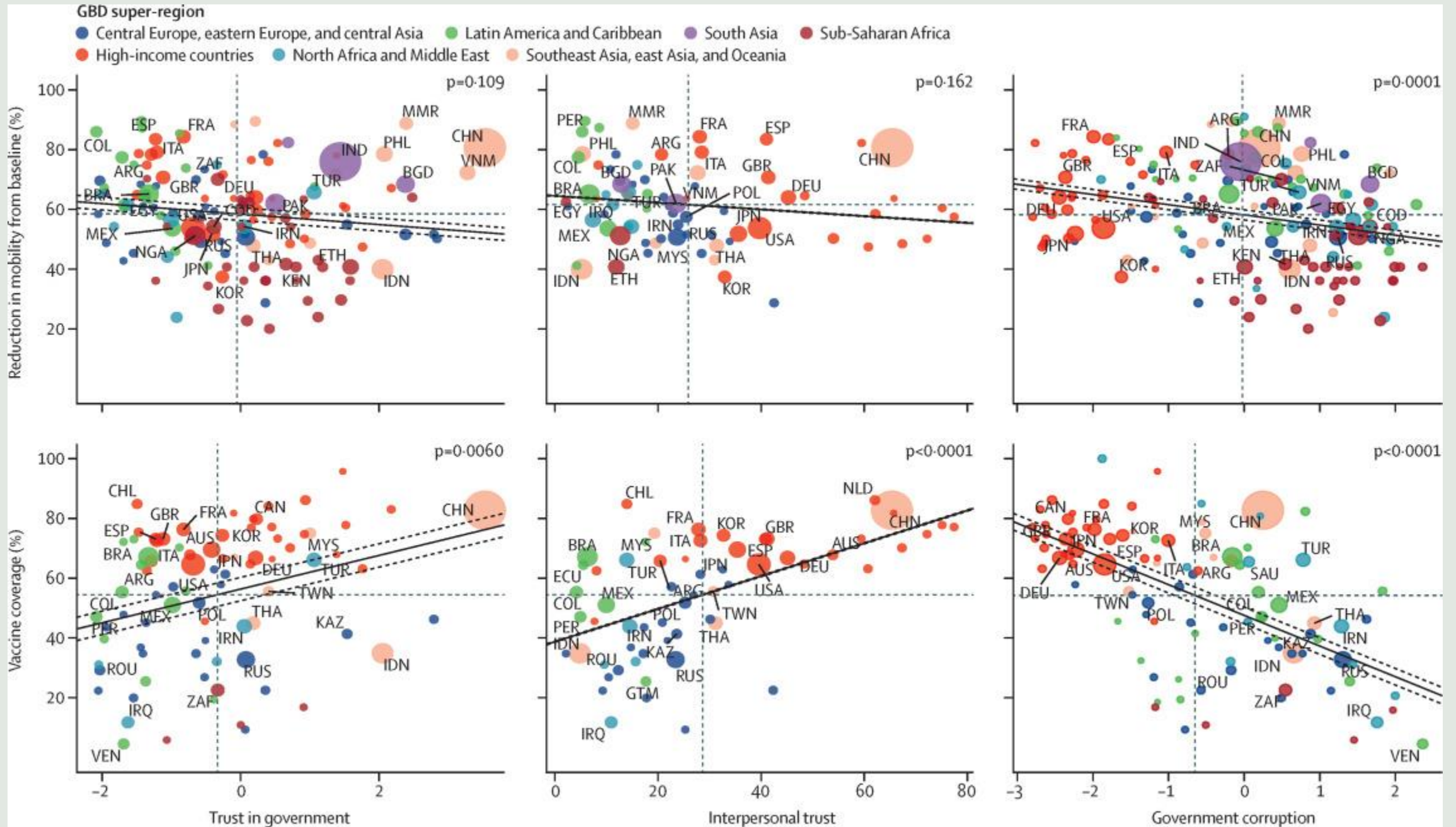
The large research team found that “Measures of trust in the government and interpersonal trust, as well as less government corruption, had larger, statistically significant associations with lower standardised infection rates. High levels of government and interpersonal trust, as well as less government corruption, were also associated with higher COVID-19 vaccine coverage among middle-income and high-income countries where vaccine availability was more widespread, and lower corruption was associated with greater reductions in mobility.”

The medical research team’s findings perfectly coincide with our discussion of leadership and trust: “Fortunately, trust is something that can be fostered, even in a crisis. Governments and communities maintain or increase the public’s trust by providing accurate, timely information about the pandemic, even when that information is still limited, and by clearly communicating the risk and relevant vulnerabilities. The identity of the messenger in risk communication can also improve or damage trust.” The team stated that the lessons of the Ebola epidemic in West Africa illustrate the critical importance of building the public’s trust in the government response. For example, in Liberia, Ebola survivors were celebrated in communities, while community youth leaders, pastors, and imams were trained to conduct daily household surveillance and identify infected patients.

Pandemic preparedness and COVID-19: an exploratory analysis of infection and fatality rates, and contextual factors associated with preparedness in 177 countries, from Jan 1, 2020, to Sept 30, 2021, THE LANCET, VOL. 399, ISSUE 10334, P1489-1512, APRIL 16, 2022, , DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(22\)00172-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(22)00172-6)

- „Miary zaufania do rządu i zaufania międzyludzkiego, a także mniejsza korupcja w rządzie miały większe, statystycznie istotne powiązania z niższymi standaryzowanymi wskaźnikami infekcji. Wysoki poziom zaufania międzyrządowego i międzyludzkiego, a także mniejsza korupcja w rządzie były również związane z wyższym zasięgiem szczepień przeciwko COVID-19 w krajach o średnich i wysokich dochodach, w których dostępność szczepionek była bardziej powszechna, a mniejsza korupcja wiązała się z większymi ograniczeniami mobilność.
 - Gdyby te modelowane zależności miały charakter przyczynowy, wzrost zaufania do rządów na co najmniej poziomie zaufania do rządu lub zaufania międzyludzkiego mierzonego w Danii (75%) zmniejszyłby globalne infekcje o 12,9% w przypadku zaufania rządowego i o 40,3% w przypadku zaufania międzyludzkiego” [p. 1489].
-

Association between trust and government corruption, and vaccine coverage and change in mobility



Two faces of trust – Dwie twarze zaufania

- Positive attitudes towards vaccination are supported by a high level of trust in the government, which can be boasted in Europe by the Nordic countries, Switzerland and Luxembourg, as well as the Netherlands and Germany (65-85%).
- The skeptical attitude towards vaccinations is influenced by the use of social media, especially if they are treated as the main source of information. There is a risk of being locked in an information bubble.

Pozytywnym postawom wobec szczepień sprzyja wysoki poziom zaufania do rządu, jakim pochwalić się mogą w Europie kraje nordyckie, Szwajcaria i Luxemburg oraz Holandia i Niemcy (65-85 proc.)

Na sceptyczną postawę wobec szczepień wpływ ma korzystanie z mediów społecznościowych, szczególnie jeśli traktowane są one jako główne źródło informacji. Istnieje bowiem ryzyko zamknięcia się w bańce informacyjnej.

What has the epidemic crisis revealed?

- the private sector turned out to be much better prepared for emergency situations than the public services sector (administration, education, health care);
 - many highly paid professions and industries during the pandemic turned out to be of little use to society, while poorly paid professions turned out to be important (nurses, orderlies, drivers, couriers, teachers, employees of city cleaning companies, etc.);
 - "container" globalization, an economy without stocks and reserves, based on the just-in-time system, turned out to be completely vulnerable to disturbances and breakdowns of extended supply chains;
 - remote work, previously reluctantly accepted by companies and barely tolerated, has become the basic form of work;
 - efficient management of information and communication turned out to be a big problem:
 - lack of standardized communication platforms (online platforms) for business, education and administration;
 - complete helplessness of the society in separating the wheat from the chaff, information from disinformation (**during the pandemic, Google removed 80 million fake news spreading disinformation about COVID-19**; fake news has a 70% higher click-through rate than real news).
-

What has the epidemic crisis revealed?

- the private sector turned out to be much better prepared for emergency situations than the public services sector (administration, education, health care);
 - many highly paid professions and industries during the pandemic turned out to be of little use to society, while poorly paid professions turned out to be important (nurses, orderlies, drivers, couriers, teachers, employees of city cleaning companies, etc.);
 - "container" globalization, an economy without stocks and reserves, based on the just-in-time system, turned out to be completely vulnerable to disturbances and breakdowns of extended supply chains;
 - remote work, previously reluctantly accepted by companies and barely tolerated, has become the basic form of work;
 - efficient management of information and communication turned out to be a big problem:
 - lack of standardized communication platforms (online platforms) for business, education and administration;
 - complete helplessness of the society in separating the wheat from the chaff, information from disinformation (**during the pandemic, Google removed 80 million fake news spreading disinformation about COVID-19**; fake news has a 70% higher click-through rate than real news).
-

Co ujawnił kryzys epidemiczny?

- sektor prywatny okazał się dużo lepiej przygotowany do nadzwyczajnej sytuacji niż sektor usług publicznych (administracja, oświata, opieka zdrowotna);
 - wiele wysoko opłacanych profesji i branż w czasach pandemii okazało się dla społeczeństwa mało przydatnych, natomiast ważne okazały się zawody słabo wynagradzane (pielęgniarki, salowe, kierowcy, kurierzy, nauczyciele, pracownicy firm oczyszczania miasta etc.);
 - globalizacja „kontenerowa”, gospodarka bez zapasów i rezerw, oparta na systemie just in time okazała się kompletnie nieodporna na zaburzenia i załamania rozbudowanych łańcuchów dostaw;
 - praca zdalna, która dotąd była niechętnie akceptowana przez firmy i ledwo tolerowana, stała się podstawową formą pracy;
 - wielkim problemem okazało się sprawne zarządzanie informacją i komunikacją;
 - brak ustandaryzowanych platform komunikacji (online platforms) dla biznesu, szkolnictwa, administracji;
 - kompletna bezradność społeczeństwa w oddzielaniu ziarna od plew, informacji od dezinformacji (w czasie pandemii **Google usunął 80 mln szerzących dezinformację fake newsów o COVID-19**; fake newsy mają 70% większą klikalność niż wiadomości prawdziwe).
-

Building interpersonal trust – Budowanie zaufania interpersonalnego

1. Enact solidarity: show care and concern for others and their interests.
2. Take responsibility instead of blaming situation or others
3. Give help or assistance
4. Invite and accept changes to your decisions
5. Seek the advice of others
6. Give responsibility to others, depend on them
7. Be open and direct about task problems and motives
8. Disclose information in an accurate and timely way

1. Działaj solidarnie: okazuj troskę o innych i ich interesy;
 2. Weź odpowiedzialność na siebie zamiast obwiniać za sytuację innych;
 3. Udziel pomocy lub asysty;
 4. Zaproś do współpracy i zaakceptuj zmiany w swoich decyzjach;
 5. Zasięgnij porady innych;
 6. Przekaż odpowiedzialność innym, polegaj na nich;
 7. Bądź otwarty i bezpośredni w kwestii problemów i motywów;
 8. Ujawniaj informacje w sposób dokładny i terminowy.
-

What about you?

- There are many situations that you are in right now that you could be a leader and follower: among your friends, in the classroom, at your university, in the community. You may or may not have a formal position. If you see a change that is needed, will you take the initiative? If you do, then you will need to build trust with your collaborators. What have you learned from this lesson about it?
- Take the above lists on how to build social and interpersonal trust and apply them to one specific situation in your life:
 1. How could you take steps to be more trusting?
 2. How could you build trust with those with whom you work and study?

A jak tam z Tobą?

Oto wiele sytuacji, w których się znajdujesz, w których mógłbyś być liderem i naśladowcą: wśród przyjaciół, na uniwersytecie, w społeczności. Możesz mieć formalne stanowisko lub nie.

Jeśli zobaczysz konieczną zmianę, czy podejmiesz inicjatywę? Jeśli to zrobisz, będziesz musiał zbudować zaufanie ze swoimi współpracownikami.

1. Czego nauczyłeś się z lekcji pandemii COVID-19?
 2. Jakie możesz podjąć kroki, aby być bardziej ufnym?
 3. W jaki sposób mógłbyś zbudować zaufanie wśród osób, z którymi pracujesz i studiujesz?
-

Which leadership style is best in times of crisis?

Który styl przywództwa jest najlepszy na czas kryzysu?



It was nice meeting you today
Do zobaczenia



**Comparing Responses to the COVID-19 Pandemic: Alternative
Leadership Styles in the V4**

<https://www.aauni.edu/comparing-responses-to-the-covid-19-pandemic-alternative-leadership-styles-in-the-v4/>
