

ORIENTACJA NA ZAUFANIE W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Joanna PALISZKIEWICZ

Streszczenie: W artykule przedstawiono pojęcie zaufania oraz zarządzania zaufaniem, które obecnie odgrywa ważną rolę w kreowaniu zaangażowania i zwiększaniu efektywności pracowników. W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczące opinii menedżerów najwyższego i średniego szczebla na temat orientacji na zaufanie. Badanie przeprowadzono wśród 122 kierowników pracujących w firmach zarejestrowanych w województwie mazowieckim, wymienionych w rankingu „Diamenty Forbesa”.

Słowa kluczowe: zaufanie, zarządzanie zaufaniem, kadra zarządzająca.

1. Wprowadzenie

W gospodarce współczesnej o sukcesie rynkowym w coraz większym stopniu decydują kategorie etyczne i społeczne. W relacjach biznesowych dużą rolę odgrywa zaufanie wpływając na obniżenie kosztów transakcyjnych. Trwała, oparta na zaufaniu współpraca wpływa na zaangażowanie partnerów biznesowych i zwiększanie efektywności łańcucha dostaw. Skutkiem braku zaufania w relacjach biznesowych jest konieczność ponoszenia dodatkowych wydatków związanych z zapewnieniem odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa m.in. są to wydatki na sprawdzenie wiarygodności partnera i ochronę przeciwko ewentualnym negatywnym skutkom współpracy. Wewnątrz organizacji, zaufanie również odgrywa istotną rolę, wpływając na efektywność i zaangażowanie pracowników. Warto, zatem podjąć refleksję nad czynnikami determinującymi występowanie zaufania w relacjach rynkowych oraz wewnątrz przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących orientacji na zaufanie kadry menedżerskiej najwyższego i średniego szczebla w wybranych przedsiębiorstwach z terenu województwa mazowieckiego. Artykuł przygotowany został w ramach realizacji projektu badawczego zatytułowanego „*Orientacja na zaufanie a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw*” nr N N115 549238 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

2. Pojęcie zaufania

Wielu autorów podkreśla fakt, że zaufanie jest kluczowym czynnikiem relacji [1, 2, 3, 4, 5]. W literaturze istnieje wiele definicji zaufania. Według definicji Zaheera i in. [6] zaufanie jest to oczekiwanie, że na partnerze można polegać, iż dotrzyma swoich zobowiązań w sposób przewidywalny oraz, że będzie działał uczciwie w obliczu różnych możliwości. Według definicji Hosmera [7]: zaufanie to zależność osoby, grupy czy firmy od dobrowolnie zaakceptowanego obowiązku w stosunku do drugiej osoby, grupy czy firmy – aby rozpoznać oraz chronić prawa i interesy zaangażowanych we wspólne przedsięwzięcie oraz wymianę ekonomiczną. Baier [8] definiuje zaufanie jako akceptowanie egzystencji innych i nieoczekiwanie z ich strony żadnych wrogich ataków. Meyer i in. [9] określają zaufanie, jako chęć ufającego do bycia zależnym od działań innej

osoby, opartą na oczekiwaniu, że powiernik zachowa się istotnie z punktu widzenia ufającego niezależnie od możliwości monitorowania lub kontrolowania powiernika. Według autora zaufanie w organizacji to: wiara, że druga strona:

- nie będzie działała przeciwko ufającej organizacji,
- będzie działać w sposób przynoszący korzyści ufającej organizacji,
- będzie wiarygodna,
- będzie zachowywać się w sposób przewidywalny i powszechnie akceptowalny.

Zaufanie można rozpatrywać, jako „pomost” pomiędzy przeszłymi zachowaniami i przewidywaną przyszłością. Można wyróżnić następujące cechy zaufania:

- zaufanie jest interpersonalne, występuje między konkretnymi jednostkami,
- zaufanie jest dobrowolne: wynika z wyboru, nie można kogoś zmusić do zaufania,
- zaufanie wiąże się z obawą o uczciwość obu stron,
- zaufanie jest dynamiczne i tymczasowe, rozwija się w czasie, wzrasta lub zostaje przerwane,
- zaufanie jest związane z działaniem,
- zaufanie bazuje na doświadczeniach.

3. Zarządzanie zaufaniem

Szukając rozwiązań dla współczesnych organizacji często koncentrujemy się na praktykach zarządzania, zapominając o warunkach wstępnych, jakie muszą zaistnieć, aby móc obserwować ich pozytywne rezultaty. Nasze rozważania zawsze powinny uwzględniać zaufanie, które jest właśnie takim poprzednikiem. Wpływa to z naturalnej potrzeby bezpieczeństwa człowieka, która jest przecież fundamentalna dla jego egzystencji i rozwoju. Budowanie organizacji opartej na wzajemnym zaufaniu - wewnątrz i na zewnątrz - wymaga wysokiej świadomości, kompetencji, stałej uwagi i zaangażowania kierownictwa.

W wielu opracowaniach wskazuje się na dobre strony wykorzystywania zaufania do budowania relacji w organizacjach. Na przykład Lewicki i Bunker [10] wskazali na zaufanie jako krytyczny czynnik sukcesu w większości relacji biznesowych oraz między pracownikami. W artykułach podkreśla się również rolę zarządzania zaufaniem i wskazuje jak ważna jest wiara pracowników w realizację celów organizacji i liderów organizacji i przekonanie, że organizacyjne działania będą korzystne dla pracowników, aby osiągnąć zamierzone efekty działalności [11]. Badając zaufanie w miejscu pracy wykazano, że ma ono duży wpływ na: satysfakcję z pracy, poziom stresu, wydajność oraz wymianę wiedzy [12, 13, 14].

Według Blomqvista zaufanie jest to oczekiwanie ufającego co do kompetencji i dobrej woli powiernika [15]. Dobra wola według tego autora jest określana przez odpowiedzialność i pozytywne intencje wobec innych. Jak zauważa Blomqvist zaufanie jest ograniczone, kiedy jedna ze stron jedynie wierzy w wiarygodność drugiej osoby, bez chęci polegania na niej. Z drugiej strony, kiedy osoba jest skłonna polegać na kimś, jednocześnie nie uznając jej za wiarygodną bierze udział w relacji, w której kontrola odgrywa główną rolę a nie zaufanie [15]. Wprowadzanie zarządzania zaufaniem do organizacji przy jednoczesnym ukrywaniu prawdziwych intencji nie przyniesie pożądaných długofalowych korzyści, wręcz jest gwarantem niepowodzenia. Koszty odzyskania straconego zaufania znacząco przekraczają korzyści płynące z jego nadużycia. Częstokroć, odzyskanie zaufania jest niemożliwe, gdyż interakcja zostaje zerwana, bądź koszty bieżącego monitorowania

zachowań po nadużyciu zaufania uniemożliwiają powrót do sytuacji sprzed kryzysu. Negatywne skutki braku zaufania, to również w skrajnym przypadku paraliż jakiegokolwiek wymiany. Pracownicy, którzy nie ufają przełożonym, zwykle nie rozwijają swojego potencjału i osiągają słabe wyniki. Wiadomo, że satysfakcja z pracy będąca efektem zaufania jest jednym z głównych czynników, który decyduje o związaniu się przez pracownika z firmą. Niezadowolenie prowadzi do fluktuacji kadr. To z kolei obniża jakość usług, utrudnia budowanie efektywnych zespołów i bezpośrednio oddziałuje na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Dodatkowo brak zaufania niszczy entuzjazm i pozytywne nastawienie i znacząco obniża gotowość do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.

Zarządzanie zaufaniem może być rozumiane na dwa sposoby [16]:

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

Współczesne okoliczności prowadzenia biznesu skłaniają do aktywnego budowania poziomu zaufania oraz oddziaływań zachodzących pomiędzy nimi. Podstawą do takich działań jest dokładne zrozumienie poszczególnych elementów procesu budowania zaufania oraz oddziaływań zachodzących pomiędzy nimi. Według D. Harrison, L. L. Cummings, N. L. Chervany [17] zaufanie kształtuje się na podstawie wzajemnego oddziaływania pięciu sił, które można opisać w pięciu wymiarach: osobowościowym, kalkulacyjnym, instytucjonalnym, percepcyjnym oraz opartym na wiedzy. Wymiary te po uwzględnieniu elementu czasu tworzą całościowy proces budowania zaufania w organizacji. Zawartość poszczególnych wymiarów przedstawia się następująco:

1. Zaufanie kalkulacyjne rozumiane jako zaufanie oparte na prostej kalkulacji kosztów i korzyści płynących z danej relacji. W wymiarze tym zaufanie opiera się głównie na racjonalnym przekonaniu o opłacalności danej relacji. Dominacja tego wymiaru świadczy o dobrym systemie motywacyjnym, tożsamości organizacyjnej, zaangażowaniu jednostek w sprawy organizacji.
2. Zaufanie osobowościowe oparte na strukturze osobowości człowieka. Skupione jest wokół wrodzonych oraz nabytych cech osobowości jednostek wchodzących w skład organizacji. Zdolność do wczuwania się w sytuację innych, wrażliwość, odpowiedzialność oraz emocjonalna powściągliwość, to przykłady cech świadczących o dużej osobistej skłonności do zaufania.
3. Zaufanie instytucjonalne oparte na formalnych regulacjach. Polega na kształtowaniu poczucia bezpieczeństwa na podstawie zabezpieczeń formalnych. Wszystkie te elementy wpływają na przejrzystość i stabilność sytuacyjną.
4. Zaufanie percepcyjne rozumiane jako proces postrzegania zachowań innych osób. Wymiar ten nawiązuje do poznawczych cech jednostek i opisuje zaufanie w kategoriach obserwacji wzajemnych zachowań, reakcji, sposobów postępowania.
5. Zaufanie oparte na wiedzy. Jest to najbardziej trwała kategoria zaufania, wymagająca jednak dość długiego czasu inicjacji. Rozwija się na podstawie zdobywanych oraz gromadzonych doświadczeń. Mechanizm powstawania zaufania opartego na wiedzy jest jednoznaczny z procesami uczenia się [18].

Zrozumienie wyżej przedstawionego procesu kształtowania się zaufania w organizacji oraz opisywanych uwarunkowań leży u podstaw efektywnego zarządzania przez zaufanie.

Zaufanie umożliwia kontrolę wiedzy ukrytej, niemożliwej do kontrolowania poprzez mechanizmy formalne ze względu na jej unikalność i mały stopień skodyfikowania. Zaufanie stymuluje także procesy uczenia poprzez generowanie więzi społecznych stanowiących nieformalne kanały komunikacji, rozszerzanie zakresu postrzeganej odpowiedzialności czy powiększanie obszaru potencjalnych okazji do uczenia się.

4. Zarządzanie zaufaniem w opinii kierowników najwyższego i średniego szczebla

Badanie przeprowadzone zostało w listopadzie 2010r. wśród kadry menedżerskiej najwyższego i średniego szczebla z przedsiębiorstw wyróżnionych w rankingu „Diamenty Forbesa”. Ranking przygotowany został przez wywiadownię Dun&Bradstreet Polska. W rankingu znalazły się 633 przedsiębiorstwa z województwa mazowieckiego. Badania przeprowadzone zostały w tym województwie, ponieważ (według Rocznika Statystycznego Województw 2008) jest to największe województwo, z największą liczbą mieszkańców, znajduje się w nim najwięcej podmiotów gospodarczych, są największe nakłady na inwestycje oraz na działalność badawczo-rozwojową w stosunku do innych województw w Polsce. W artykule przedstawiono fragment wyników badań. W tabeli 1 przedstawiono pytania dotyczące zaufania w organizacjach. Odpowiedzi na pytania udzieliło 122 menedżerów najwyższego i średniego szczebla. Przyjęta skala w odpowiedziach była następująca: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 - nie zgadzam się, 3 – ani się zgadzam ani się nie zgadza, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie się zgadzam.

Tab. 1. Zaufanie w organizacji w opinii kierowników średniego i najwyższego szczebla przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego (odpowiedzi przedstawione zostały w %)

Lp.	Pytania	1	2	3	4	5
1.	Mam zaufanie do swoich podwładnych	1	3	12	56	29
2.	Pracownicy w Pana/i firmie, kiedy nadarzy się okazja by coś zyskać będą nieuczciwi	13	43	29	13	3
3.	W Pana/i firmie panuje atmosfera szczerzej współpracy	1	8	30	53	7
4.	Ludzie w Pana/i firmie chętnie dzielą się wiedzą	2	7	28	53	12
5.	Ludzie w Pana/i firmie otwarcie przyznają się i przyjmują odpowiedzialność za błędy, które popełnili	5	18	43	33	1
6.	Praca w Pana/i firmie jest stabilna	1	2	12	55	31
7.	Pana/i Firma dba o interesy pracowników	1	8	16	62	13
8.	W Pana/i firmie preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania, liczą się przede wszystkim osiągnięcia	16	35	36	12	2

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań w wybranych przedsiębiorstwach z terenu województwa mazowieckiego

Według przeprowadzonych badań, respondenci deklarują zaufanie do swoich podwładnych (81%), chociaż już tylko 56% kierowników zaprzeczyła stwierdzeniu, że pracownicy, kiedy nadarzy się okazja by coś zyskać będą nieuczciwi. Większość respondentów (60%) uważa, że w ich organizacjach panuje atmosfera współpracy. 65% respondentów zgadza się za stwierdzeniem, że w firmie ludzie chętnie dzielą się wiedzą, ale już tylko 34% potwierdza fakt, że ludzie przyznają się do błędów i przyjmują za nie

odpowiedzialność. W większości badanych organizacji praca postrzegana jest jako stabilna (86%) i w 75% deklarowana jest dbałość o interesy pracowników. Ostra rywalizacja deklarowana jest w 14% badanych jednostek.

Podsumowując można stwierdzić, że w opinii kierowników najwyższego i średniego szczebla w badanych jednostkach deklarowane jest zaufanie do podwładnych, kultura organizacyjna przedstawiona jest, jako dogodna do współpracy i dzielenia się wiedzą, 51% kierowników zaprzecza istnieniu ostrej rywalizacji pomiędzy pracownikami. Również w opinii większości kierowników praca postrzegana jest, jako stabilna, mimo kryzysu panującego na świecie.

5. Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań są bardzo optymistyczne mogą wynikać z faktu, że badania przeprowadzono wśród najlepszych przedsiębiorstw mających siedzibę na terenie województwa mazowieckiego, organizacje te generują zyski, co sprawia, że sytuacja w przedsiębiorstwach jest stabilna. Ludzie nie obawiają się o swoje miejsca pracy, więc chętniej współpracują i dzielą się wiedzą, mają również zaufanie do siebie nawzajem, ponieważ nie ma potrzeby rywalizować np. o utrzymanie miejsca pracy.

Badania dotyczące zaufania wymagają dalszego pogłębienie i objęcia swoim zasięgiem organizacji, w których sytuacja nie jest tak stabilna.

Podsumowując, należy podkreślić, że rozwijanie problematyki zaufania w naukach o zarządzaniu to ważny element współczesnej wiedzy. Ciekawe jest, że zaufanie, jako równorzędny element kapitału intelektualnego, czy też społecznego, nie było do niedawna traktowane, jako odrębna kategoria kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem, jego otoczeniem oraz jako odrębny przedmiot badań. Ostatnio jednak obserwować można istotne zmiany w tym obszarze.

Literatura

1. Badaracco J.L.: The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1991, s. 129-146.
2. Bennett J.L.: Building Relationships for Technology Transfer, "Communications of the ACM" September 1996, nr 39 (9), s. 35-36.
3. Hamel G.: Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances, "Strategic Management Journal", 1991 nr 12, s. 83-103.
4. Hart P., Saunders C.: Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange, "Organization Science", January-February 1997 nr 8 (1) s. 23-42.
5. Kumar N.: The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships, "Harvard Business Review" November-December 1996, nr 74:6, s. 92-106.
6. Zaheer A., McEvily B., Perrone V.: Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, "Organization Science", 1998, nr 9 (2), s. 141-159.
7. Hosmer L.T.: Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics, "Academy of Management Review", 1995, nr 20(2), s. 379-403.
8. Yilmaz A., Atalay C.G.: A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life, "European Journal of Social Sciences", 2009, vol.8, nr 2, s. 342.

9. Mayer R.C., Davis J.H.: Schoorman D.F., An Integrative Model of Organizational Trust, "Academy of Management Review", nr 3, 1995.
10. Lewicki R.J., Bunker B.B.: Developing and maintaining trust in work relationships [w:] R.M. Kramer, T.R. Tyler, [red.], Trust in organizations: frontiers of theory and research, Sage Publications, 1996, s. 114-139.
11. Kim W.C., Mauborgne R.A.: Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decision, "Academy of Management Journal", 1997, nr 36 (3).
12. Levin D.Z., Cross R.: The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer, "Management Science", 2004, nr 50.
13. Kramer R.M.: Trust and distrust: emerging questions, enduring questions," Annual Review of Psychology", 1999, nr 50.
14. Perry R.W., Mankin L.D.: Organizational trust, trust in the chief executives and work satisfaction, "Public Personnel Management", 2007, vol. 36, nr 2, s. 165-179.
15. Blomqvist K.: The Many Faces of Trust, Scandinavian Journal of Management, nr 3, 1997.
16. Arrow K.: The Limits of Organization, Oxford University Press, Nowy Jork 1974.
17. Harrison Mcknight D., Cummings L.L., Chervany N.L.: Trust Formation in New Organizational Relationship, Academy of Management Review nr 3, 1998.
18. Bratnicki M. i Strużyna J.: Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2001.

Dr hab. Joanna PALISZKIEWICZ
 Wydział Nauk Ekonomicznych
 Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
 02-787 Warszawa
 u. Nowoursynowska 166
 e-mail: joanna_paliszkiewicz@sggw.pl