

**Sławomir Soczyński SDS**

*Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie*

**PODMIOTOWE PREDYSPOZYCJE  
FUNDAMENTEM ZAUFANIA INTRA-ORGANIZACYJNEGO  
W PRZEDSIĘBIORSTWIE MEDIALNYM**

**Abstract**

**Subjective predisposition to the foundation of intra-organizational trust in a media enterprise.** The problem of trust in the context of the media appears first of all in relation to the relation between the recipient and the sender, i.e. the relationship between the media enterprise and an important part of its external environment. At the same time, the validity of trust as an intangible asset, which is the value of an enterprise, is emphasized. We are speaking less about trust in the context of the internal environment of media organizations, its role and importance in building relationships between people who take part in the production of a media message in a direct or indirect way. Drawing attention to this issue by managers may both positively affect the culture of the organization and be an element of the company's business strategy and contribute to their competitive advantage in the market. In this article I would like to draw attention to trust as an important good in the process of managing a media enterprise, emphasizing at the same time the subjective predispositions enabling its shaping in such an enterprise.

**Podmiotowe predyspozycje fundamentem zaufania intraorganizacyjnego w przedsiębiorstwie medialnym.** Problem zaufaniu w kontekście mediów pojawia się przede wszystkim w odniesieniu do relacji odbiorca–nadawca, czyli relacji między przedsiębiorstwem medialnym a ważną częścią jego otoczenia zewnętrznego. Podkreślana jest przy tym ważność zaufania jako zasobu niematerialnego, stanowiącego o wartości przedsiębiorstwa. Zdecydowanie rzadziej mówimy o zaufaniu w kontekście otoczenia wewnętrznego organizacji medialnych, jego roli i znaczeniu w budowaniu relacji między osobami biorącymi w sposób bezpośredni lub pośredni udział w produkcji przekazu medialnego. Zwrócenie uwagi na tę kwestię przez zarządzających może zarówno pozytywnie

wpłynąć na kulturę organizacji, jak i stanowić element strategii działania przedsiębiorstwa i przyczynić się do zdobycia przez nie przewagi konkurencyjnej na rynku. W niniejszym artykule chciałbym zwrócić uwagę na zaufanie jako ważne dobro w procesie zarządzania przedsiębiorstwem medialnym, podkreślając przy tym podmiotowe predyspozycje umożliwiające jego kształtowanie w takim przedsiębiorstwie.

**Keywords** trust, organization culture, subjectivity, management, media company  
zaufanie, kultura organizacji, podmiotowość, zarządzanie, przedsiębiorstwo medialne

Problem zaufania w kontekście mediów pojawia się przede wszystkim w odniesieniu do relacji odbiorca–nadawca, czyli relacji między przedsiębiorstwem medialnym a ważną częścią jego otoczenia zewnętrznego. Podkreślana jest przy tym ważność zaufania jako zasobu niematerialnego, stanowiącego o wartości przedsiębiorstwa. Fakt ten jest zrozumiały, gdyż brak zaufania ze strony odbiorców oznaczałby brak ich zainteresowania, a co za tym idzie – stałby się zagrożeniem dla istnienia przedsiębiorstwa. Zaufanie do medium jest przecież warunkiem wstępnym przyjmowania przez odbiorców kierowanego do nich przez to medium przekazu jako prawdziwego i wiarygodnego. Nieprawdziwy i niewiarygodny przekaz jest dla nich bezwartościowy.

Zdecydowanie rzadziej mówimy o zaufaniu w kontekście otoczenia wewnętrznego organizacji medialnych, jego roli i znaczeniu w budowaniu relacji między osobami biorącymi w sposób bezpośredni lub pośredni udział w produkcji przekazu medialnego. Zwrócenie uwagi na tę kwestię przez zarządzających może zarówno pozytywnie wpłynąć na kulturę organizacji, jak i stanowić element strategii działania przedsiębiorstwa i przyczynić się do zdobycia przez nie przewagi konkurencyjnej na rynku.

W niniejszym artykule chciałbym zwrócić uwagę na zaufanie jako ważne dobro w procesie zarządzania przedsiębiorstwem medialnym i podmiotowe predyspozycje umożliwiające jego kształtowanie w takim przedsiębiorstwie.

## 1. ZAUFIANIE, KULTURA ORGANIZACJI, PODMIOTOWOŚĆ

Zaufanie odgrywa we współczesnym społeczeństwie coraz większą rolę. Postrzegane jest ono jako ważna wartość stymulująca rozwój pozytywnych relacji, służąca zarówno ufającym, jak i obdarzonym zaufaniem. W świecie biznesu określa się je wręcz jako jego spoiwo. Piotr Sztompka upatruje przyczyny wzrostu znaczenia zaufania przede wszystkim w tym, że ludzie dziś coraz bardziej ukierunkowują swoje działania na przyszłość, a nie jedynie na teraźniejszość, i dostrzegają swą podmiotowość i współzależność. Przyczynę tego zjawiska Sztompka łączy także z rosnącą liczbą nowych zagrożeń i niebezpieczeństw, coraz większymi możliwościami działania, złożonością i nieprzejrzystością otaczających nas systemów, anonimowością osób, od których zależne

są nasze istnienie i pomyślność, i wreszcie – z rosnącą liczbą kontaktów z nieznanymi nam osobami<sup>1</sup>.

Wiele z wymienionych przez Sztompkę czynników wpływających na wzrost znaczenia zaufania jest charakterystycznych dla środowiska, w jakim przychodzi działać ludziom mediów. Produkcja medialna stała się złożonym procesem angażującym niejednokrotnie znaczną liczbę zróżnicowanych osób ją tworzących, często oddalonych od siebie, a czasami nawet nieznających się, mających swoje własne cele i świadomych swojej godności. Zmienność i niepewność środowiska, złożoność i coraz większe technicyzowanie procesów tworzenia przekazu sprawia również, że ludzie mediów zmuszeni są do podejmowania decyzji mimo wielu niewiadomych, co wymaga odwagi. Odwoływanie się do zaufania, zarówno tego, którym są obdarzeni podwładni przez przełożonych, jak i tego, które ci pierwsi mają do zwierzchników i innych osób współtworzących przekaz, stało się wręcz koniecznością.

Sprawia to, że w kontekście organizacji medialnych coraz częściej zaufanie postrzegane jest jako jedna z istotniejszych wartości. Podkreśla się znaczenie już nie tylko zaufania interorganizacyjnego (międzyorganizacyjnego), dotyczącego relacji organizacji z interesariuszami zewnętrznymi, wśród których odbiorcy mają wyjątkowy status, ale również zaufania intraorganizacyjnego (wewnątrzorganizacyjnego), wiążącego się z poszczególnymi poziomami hierarchii w organizacji i relacjami wewnątrzpoziomymi. Do tego, że zaufanie coraz częściej postrzegane jest jako ważna wartość, przyczyniają się również badania pokazujące, że kultura zaufania w organizacji – czyli obowiązujący w niej system norm i wartości wpływający na postawy i zachowania zaufaniowe – przekłada się na zaangażowanie pracowników i pomaga im w radzeniu sobie ze stresem, wynikającym z presji czasu, jakiej są poddawani w pracy<sup>2</sup>. W atmosferze zaufania pracownicy częściej przeżywają zadowolenie i autoafirmację będące doświadczeniami nie tylko pożądanymi, ale i motywującymi do konstruktywnego działania. Zarówno poczucie, że jest się uznanym za wiarygodnego i obdarzonym zaufaniem, jak i to, że samemu ma się zaufanie do innych i ich działania, przyczynia się do samodzielności pracowników w podejmowaniu decyzji i zwiększa ich gotowość do pracy zespołowej. Dostrzeżenie tych wartości sprawia, że szczególnie twórcy przekazu medialnego, mający wyjątkowy potencjał i świadomi swojej wartości i przydatności dla rozwoju zatrudniającego ich przedsiębiorstwa, poszukują właśnie takich miejsc zatrudnienia, które charakteryzują się kulturą zaufania.

Obowiązująca w przedsiębiorstwie medialnym kultura zaufania, przynosząca zadowolenie pracownikom, pozwala więc nie tylko zwiększać szybkość reagowania na zmiany w złożonym i turbulentnym otoczeniu, w jakim przedsiębiorstwo działa, oraz efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby, zarówno osobowe, jak i materialne, na co wskazują różni autorzy, ale może również stać się czynnikiem decydującym o pozyskaniu przez przedsiębiorstwo najbardziej pożądanego zasobu, jakim jest potencjał ludzki.

<sup>1</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków 2007, s. 45–49.

<sup>2</sup> Przykładem potwierdzającym może być badanie Pricewaterhouse Cooper obejmujące swą próbą 1330 menadżerów z 68 krajów.

Dostrzeżenie przez praktyków i teoretyków indywidualnych i zbiorowych korzyści wiążących się z zaufaniem wpływa na rozwój nowych modeli zarządzania uznających zaufanie za dobro strategiczne, na którego podstawie tworzona może być kultura organizacji sprzyjająca twórczej i efektywnej pracy<sup>3</sup>. Zaufanie odgrywa tu rolę relewantnej wartości wpływającej stymulująco zarówno na interakcje wewnątrz organizacji, jak i jej przedsięwzięcia biznesowe, realizowane z podmiotami zewnętrznymi, co czyni z niego pożądane dobro.

W przeciwieństwie do wielu innych dóbr, szczególnie materialnych, zaufanie jest wartością niedającą się pozyskać na drodze wolnorynkowej wymiany handlowej czy administracyjnego rozporządzenia. Zwiększenie poziomu zaufania możliwe jest przede wszystkim dzięki pozytywnym doświadczeniom w konkretnych sytuacjach wymagających zaufania o charakterze bezpośrednim, a także dzięki relacjom innych o ich doświadczeniach. Proces wzmacniania zaufania jest trudny do zaplanowania i wymaga od poszczególnych osób ciągłej czujności. Rodzi się jednak pytanie, czy istnieją okoliczności sprzyjające jego kształtowaniu lub takie, które czynią jego rozwój niemożliwym.

## 2. W POSZUKIWANIU ISTOTNYCH ELEMENTÓW ZAUFANIA

Zaufanie jest przedmiotem zainteresowania wielu dziedzin nauki, co sprawia, że do czekało się wielu definicji i klasyfikacji podkreślających różne jego aspekty, zależnie od dyscypliny nim się zajmującej oraz kontekstu badawczego, w którym zagadnienie to się pojawia. Konieczne jest więc wskazanie zarówno elementów zaufania, jak i jego rodzajów – ważnych z perspektywy zaufania intraorganizacyjnego w przedsiębiorstwach medialnych.

Akbar Zaheer, Bill McEvily i Vincenzo Perrone podkreślają w zaufaniu aspekt oczekiwania ufającego względem powiernika, dotyczący trzech kwestii: możliwości polegania na powierniku, wypełnienia przez niego jego zobowiązań w sposób przewidywalny oraz jego uczciwego działania w obliczu pojawiających się możliwości<sup>4</sup>. Definicja ta koncentruje się przede wszystkim na cechach osobowościowych i kompetencjach etycznych powiernika. Stephen P. Robbins i David A. DeCenzo uzupełniają powyższe oczekiwania o aspekt kompetencyjny i widzą w zaufaniu wiarę nie tylko w prawość i charakter, ale i zdolności i umiejętności drugiej osoby<sup>5</sup>. Również Russell Hardin wskazuje na kwestię zdolności: „ufać komuś to znaczy wierzyć, że osobą tą kierują dobre intencje oraz że jest zdolna do tego, czego od niej oczekujemy”<sup>6</sup>. Kolejne elementy zaufania znajdziemy u Ericha Kirchlera, który definiuje je jako proces wymiany i podkreśla towarzyszący tej wymianie brak pewności co do działań partnera lub partnerów. Wskazuje przy tym

<sup>3</sup> Koncepcją zarządzania podkreślającą podmiotowość pracowników i kształtującą kulturę organizacji na fundamencie zaufania na wszystkich jej poziomach jest *empowerment*.

<sup>4</sup> A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, „Organization Science” 9 (1998) 2, s. 143.

<sup>5</sup> S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa 2002, s. 498.

<sup>6</sup> R. Hardin, *Zaufanie*, tłum. A. Gruba, Warszawa 2009, s. 25.

na potrzebę gotowości do bycia zależnym, a także do podjęcia ryzyka; potrzebę odwagi przy budowaniu zaufania<sup>7</sup>. Z procesowego charakteru zaufania, na który wskazuje Kirchler, możemy również wnioskować, że zaufanie jest wartością zmienną, którą dana osoba może zdobyć lub utracić.

Uogólniając te definicje i dostosowując je na potrzeby naszych rozważań, możemy powiedzieć, że zaufanie jest odnoszącą się do nadchodzących wspólnych działań, opierającą się na doświadczeniu i wiedzy o kompetencjach i umiejętnościach współpracownika, pozytywną postawą oczekiwania względem niego, której towarzyszy wzięcie na siebie przez obydwie strony ryzyka. Dodatkowo należy zaznaczyć, że postawa ta jest konsekwencją współpracy poszczególnych osób w grupie i ważnym czynnikiem wpływającym zarówno na funkcjonowanie organizacji, jak i osiągnięcie przez nią zamierzonych celów – indywidualnych i zespołowych. W miarę przybywania doświadczeń postawa ta ulega zmianie, a w szczególnych przypadkach może być skrajnie ograniczona.

### 3. ZGENERALIZOWANE ZAUFIANIE

Proces kształtowania się postawy zaufania w organizacji nierozzerwalnie związany jest z uczestniczącymi w nim osobami. U poszczególnych osób przebiega on indywidualnie i zależny jest również od ich dotychczasowych doświadczeń budujących zgeneralizowane zaufanie. Kształtuje się je przez całe życie i uważane jest ono za relatywnie stabilną cechę osobowości, niezależną od sytuacji czy instytucji<sup>8</sup>. Zgeneralizowane zaufanie jest jedną z cech charakterologicznych – w przeciwieństwie do zaufania spersonalizowanego – i odnosi się przede wszystkim do napotkanych przez nas osób spoza naszego najbliższego kręgu, z czym niewątpliwie mamy do czynienia w środowisku pracy. Zgeneralizowane zaufanie jest postawą akceptacji pewnego ryzyka w relacjach z innymi (obcymi) i determinuje zachowania względem nich. U poszczególnych osób stopień zgeneralizowanego zaufania jest różny, co decyduje o stopniu gotowości do podjęcia ryzyka i stanowi podstawę relacji opartej na zaufaniu. Najczęściej postawa zgeneralizowanego zaufania nie jest uświadomiona, jest raczej pewną rzeczywistością charakteryzującą jednostkę. Informacje potrzebne do budowania zaufania zgeneralizowanego pochodzą przede wszystkim z własnego doświadczenia jednostki zdobywanego od wczesnego dzieciństwa i są uzupełniane przez informacje pośrednie uzyskiwane dzięki doświadczeniu innych, szczególnie tych, którzy cieszą się naszym zaufaniem. Na podstawie tych doświadczeń każda osoba wytwarza w sobie pewien wzorzec osoby godnej i niegodnej zaufania, który przywoływany jest w konkretnych sytuacjach i w odniesieniu do którego podejmujemy nasze działania. Jeśli w sytuacjach tych nasze oczekiwania zostaną spełnione, wzorzec ten będzie wzmacniany. Na obniżenie lub wzrost stopnia zgeneralizowanego

<sup>7</sup> E. Kirchler, *Vertrauen in der Wirtschaft: Regeln und Kontrollen oder Verhaltensprinzipien und Kooperation?*, „Zeitschrift für das Gesamte Bank- und Börsenwesen” (2009) 57, s. 776.

<sup>8</sup> Por. J. B. Rotter, *Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility*, „American Psychologist” (1980) 35, s. 2.

zaufania mogą mieć wpływ również doświadczenie z życia społecznego i politycznego. Ze względu na stosunkowo dużą stabilność tej cechy wszelkie zmiany jej dotyczące zachodzą bardzo powoli.

Wpływ na zgeneralizowane zaufanie ma również sposób postrzegania innych. Analogicznie do teorii X i Y Douglasa McGregora – który podzielił przedstawicieli kadry zarządzającej na dwie grupy: tych, którzy uważają, że pracownicy nie mają wewnętrznej motywacji do działania i dlatego starają się unikać pracy, są leniwi i niechętni nowym obowiązkom, unikają odpowiedzialności itd., i tych, którzy twierdzą, że ludzie mają wewnętrzną motywację, która prowadzi ich do osiągnięcia celu – możemy stwierdzić, że i w kontekście zaufania do pracowników istnieje zróżnicowanie wśród zarządzających. Jedni postrzegają pracowników jako tych, na których można polegać, którzy dotrzymują swoich zobowiązań i wykazują się lojalnością i przywiązaniem do instytucji, w której pracują, dzięki czemu mogą być obdarzeni ich zaufaniem. Inni zaś uważają, że pracownik chce zawsze wykorzystać swojego pracodawcę, bez kontroli będzie działał w sposób nieprzewidywalny, a w obliczu nadarzającej się lepszej dla niego z jakiegoś względu okazji porzuci podjęte zobowiązania.

Dotyczy to oczywiście także pracowników. Dla kultury organizacji równie istotny jest ich sposób postrzegania innych, i to zarówno jeśli chodzi o przełożonych, jak i współpracowników, a od tego z kolei zależy ich zgeneralizowane zaufanie. Choć przykład i wsparcie w budowaniu klimatu zaufania musi wychodzić od kadry zarządzającej, to postawy pracowników odgrywają równie ważną rolę. W organizacjach medialnych, charakteryzujących się horyzontalną strukturą, nieufność podwładnego do działań przełożonego bardzo szybko obniża stopień jego zaufania do podwładnych.

Cech osobowościowych wpływających na budowanie zaufania, mniej lub bardziej powiązanych ze zgeneralizowanym zaufaniem, jest więcej. U przełożonych istotnymi cechami potrzebnymi, by w organizacji panowało zaufanie, są również: konsekwencja i uczciwość w działaniu, poprawna komunikacja, okazywanie zainteresowania i troski pracownikom<sup>9</sup>. W przypadku pracobiorców podkreśla się takie cechy, jak: mówienie prawdy, odpowiedzialne zachowania, efektywna komunikacja, wspieranie innych pracowników i dzielenie się z nimi posiadaną wiedzą, informowanie o nieprawidłowościach w działaniu organizacji i procesach organizacyjnych, poczucie odpowiedzialności za sukces organizacji. Spełnienie wielu z nich możliwe jest tylko dzięki wysokiemu stopniowi zgeneralizowanego zaufania. Powyższe kryteria mogą wydawać się trudne do realizacji, szczególnie jeśli zaufanie będzie pojmowane w niewłaściwy sposób. Dużego stopnia zgeneralizowanego zaufania nie należy kojarzyć z naiwnością czy łatwowiernością, od których różni się tym, że gotowość do zaufania trwa tak długo, jak długo osoba nie otrzyma informacji podważającej wiarygodność podmiotu, do którego ma zaufanie<sup>10</sup>. Jednocześnie osoby charakteryzujące się wysokim stopniem zaufania zgeneralizowanego zazwyczaj cechuje również zdolność lepszej oceny wiarygodności innych niż osoby

<sup>9</sup> E. M. Whitener, S. E. Brodt, J. M. Werner, *Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*, „Academy of Management Review” 23 (1998) 3, s. 516.

<sup>10</sup> Por. J. B. Rotter, *Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility*, dz. cyt., s. 4.

o wysokim stopniu nieufności<sup>11</sup>. Należy także zaznaczyć, że zgeneralizowane zaufanie nie oznacza zniesienia systemu kontroli. Potrzebny jest zrównoważony system oparty zarówno na zaufaniu, jak i kontroli – dopiero taki będzie skuteczną pomocą w rozwijaniu się pracowników i instytucji medialnej.

Chcąc budować zaufanie w organizacji, niewątpliwie należy zacząć od spojrzenia na kadre i od selekcji osób mających cechy sprzyjające jego kształtowaniu. Próba oparcia współpracy na zaufaniu z osobami mającymi niski poziom zaufania zgeneralizowanego będzie trudna, gdyż w sposób nieświadomiony będą one podawać w wątpliwość intencje i sposób działania innych i kontrolować ich.

Szczególnie ważne jest to przy kształtowaniu kadry kierowniczej, gdyż ona w większym stopniu ma wpływ na budowę zaufania. Postrzeganie przez nich pracowników jako osób godnych zaufania i pozostawienie im możliwości samodzielnego podejmowania decyzji i działania wyzwała w tych ostatnich większe samozaufanie i przekłada się u nich zazwyczaj na więcej inicjatywy. Podejmują nie tylko działania im zlecone, ale i takie, które wychodzą poza zakres ich obowiązków, a które ich zdaniem mogą przyczynić się do sukcesu organizacji. Obdarowanie zaufaniem sprawia również, że podwładni z większą łatwością podążają za swoimi przełożonymi, także w sytuacjach, w których nie podzielają ich poglądów czy też nie podoba im się wskazany przez zwierzchników sposobów rozwiązania istniejących problemów. Margit Osterloh i Antoinette Weibel twierdzą, że przełożeni, którzy ufają swoim podwładnym, czym niejako narażają się na niebezpieczeństwo, zyskują większe zaufanie pracowników niż nieufni przełożeni. Obdarowując pracowników zaufaniem, skłaniają ich niejako do odwzajemnienia postawy zaufania<sup>12</sup>.

#### 4. WARTOŚCI ORGANIZACJI

W najczęściej pojawiającej się w literaturze klasyfikacji zaufania zgeneralizowane zaufanie, obok wspomnianego już zaufania spersonalizowanego i instytucjonalnego, jest jednym z trzech jego rodzajów. O ile odnoszące się do osób bliskich (rodziny, przyjaciół i znajomych) zaufanie spersonalizowane jest dla naszych rozważań mało interesujące<sup>13</sup>, o tyle już zaufanie instytucjonalne wydaje się równie istotne jak zgeneralizowane zaufanie.

Odnosi się ono przede wszystkim do ważności i wiarygodności instytucji, jej pryncypiów i procedur oraz do ich funkcjonalności i niezawodności. W przypadku odbiorców przekazu medialnego zaufanie instytucjonalne jest często czynnikiem decydującym o wyborze danego medium, a budowane jest ono na podstawie szeroko pojmowanej jakości proponowanego przez nie przekazu. Pracownicy z kolei zaufanie do instytucji

<sup>11</sup> T. Yamagishi, M. Kosugi, M. Kikuchi, *Trust, Gullibility, and Social Intelligence*, „Asian Journal of Social Psychology” 2 (1999) 1, s. 155.

<sup>12</sup> M. Osterloh, A. Weibel, *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*, Wiesbaden 2006, s. 37.

<sup>13</sup> Jego znaczenie w kontekście przemysłu medialnego wzrosłoby, gdyby dotyczyło firmy rodzinnej.

medialnej, w której pracują, budują i weryfikują, biorąc pod uwagę zarówno jakość oferty, jak i wysoki poziom przewidywalności i niezawodności obowiązujących w tej instytucji formalnych i kulturowych reguł i standardów. Brak ich stabilności rodzi poczucie niepewności, a co za tym idzie i braku zaufania do nich. Reguły i standardy obowiązujące w organizacjach związane są ściśle z proklamowanym przez nie systemem wartości. Stosunek do nich osób tworzących instytucje jest niezmiernie istotny dla budowania zaufania. Podkreślanie ważności wspólnych wartości, szczególnie w odniesieniu do wartości pryncypialnych, uwzględnienie ich przy wyznaczaniu celów, uczynienie z nich rzeczywistego punktu odniesienia strategii działania instytucji w długiej perspektywie, a także punktu orientacyjnego w codziennym działaniu, jest nie tylko czynnikiem budującym zaufanie do osób obecnie tworzących organizację, ale pozwala również wierzyć, że stan ten nie zmieni się pomimo pojawienia się w niej osób nowych.

Nie mniej ważna jest transparentność systemu wartości, pozwalająca zarówno ocenić jego zgodność chociażby z zasadami sprawiedliwości, jak i znacznie zredukować groźbę pojawienia się konfliktów związanych z nierównym traktowaniem przy dystrybucji dóbr czy realizacji ścieżki awansu. Brak przejrzystości, charakterystyczny dla organizacji opartych na uznaniowości, rodzi ciągłą niepewność i rywalizację między członkami organizacji, a nie zaufanie.

Znaczenie wartości i przywiązania organizacji do nich pokazuje analiza rynku medialnego. Obok warunków materialnych proponowanych przez przedsiębiorstwa medialne ważne są również misja, jaką dane medium chce realizować, i wartości, do których się ono odwołuje i które w swoim przekazie promuje. Coraz więcej twórców medialnych, szczególnie tych, których kompetencje są poszukiwane na rynku, podejmuje współpracę z organizacjami głoszącymi wartości tożsame z tymi, które sami wyznają. Wyznawanie tego samego systemu wartości daje poczucie większej przewidywalności i obliczalności działania innych, redukując lęk i poczucie bezsilności towarzyszące relacji zaufania, a jednocześnie nadaje większy sens działaniu i cementuje więzi. Dla Francisa Fukuyamy uczciwość i kooperatywność są pochodną wspólnie wyznawanych wartości. Dlatego też widzi on we wspólnym systemie norm i wartości czynnik sprzyjający budowaniu zaufania<sup>14</sup>. Dzięki przyjęciu tych samych norm i wartości osoby tworzące przekaz medialny, wchodzące przy tym we wzajemne interakcje, stają się bardziej wiarygodne. Ich wiarygodność opiera się na przekonaniu, że osoba obdarzona zaufaniem ma wartościowe intencje swojego działania, zgodne z moimi intencjami, a także postanowienie ich realizacji.

W przypadku gdy propagowane przez instytucje wartości w sposób zasadniczy nie są przez nie przestrzegane, osoby przywiązane do wartości kończą współpracę z daną instytucją i poszukują nowego pracodawcy, a jeśli z jakichś względów jest to niemożliwe, to tracą zaufanie do niej. Zdrada wartości przez organizację burzy bowiem poczucie bezpieczeństwa i sensowności podejmowanych działań, przynosi rozczarowanie i niszczy relacje. Etyczność wyrażająca się w realizacji proklamowanych wartości i ich stabilności stanowi równie ważny element jak zaufanie zgeneralizowane przy kształtowaniu zaufania intraorganizacyjnego.

<sup>14</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A. i L. Śliwa, Warszawa–Wrocław 1997, s. 38.



## ZAKOŃCZENIE

Przekonanie o pozytywnej roli i znaczeniu zaufania w procesie zarządzania staje się coraz powszechniejsze. Nie tylko pozytywnie wpływa ono na relacje między współpracownikami, przez co ułatwia samo zarządzanie, ale pozwala również odważniej podejmować decyzje i efektywniej zarządzać zasobami, a przede wszystkim potencjałem osobowym. W sytuacji dużej wieloznaczności, niepewności, złożoności, z jakimi mamy do czynienia w środowisku działania przedsiębiorstw medialnych, zaufanie staje się wręcz koniecznością. Dzięki zaufaniu organizacja może szybko reagować na zmiany w złożonym i turbulentnym otoczeniu, co przekłada się na zwiększenie jej konkurencyjności. W przypadku braku zaufania czas reakcji musiałby być dłuższy, a nadarzająca się okazja zaistniała na rynku nie zostałaby wykorzystana. Szczególnie w sytuacjach kryzysu i reorganizacji powiązanych z niepewnością potrzeba zaufania jeszcze bardziej rośnie. Utrata bezpieczeństwa i gwarancji zwiększa jego znaczenie. Nic więc dziwnego, że zapotrzebowanie na to „rzadkie dobro” rośnie i coraz więcej organizacji stara się je pozyskać.

Jednocześnie należy jednak zaznaczyć, że jest to dobro nie tylko rzadkie, ale i bardzo wrażliwe. O ile buduje się je w długim i mozolnym procesie, o tyle utracić można je bardzo szybko. Stąd opieranie zarządzania na zaufaniu i budowanie kultury zaufania jest krokiem bardzo odważnym, wymagającym zarówno pewności siebie, jak i znajomości ludzi. Proces ten zaczyna się bowiem od budowania zespołu, w którym znaleźć się powinny osoby mające mocny fundament etyczny i postawę zgeneralizowanego zaufania. Budowanie kultury organizacji opartej na zaufaniu wymaga od kadry kierowniczej ciągłego zaangażowania, wysokiej świadomości znaczenia zaufania dla działań firmy, ale również odpowiednich kompetencji oraz stałej uwagi.

## LITERATURA

Fukuyama F., *Zufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A. i L. Śliwa, Warszawa-Wrocław 1997.

Hardin R., *Zufanie*, tłum. A. Gruba, Warszawa 2009.

Kirchler E., *Vertrauen in der Wirtschaft: Regeln und Kontrollen oder Verhaltensprinzipien und Kooperation?*, „Zeitschrift für das Gesamte Bank- und Börsenwesen” (2009) 57, s. 776–785.

Osterloh M., Weibel A., *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*, Wiesbaden 2006.

Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa 2002.

Rotter J. B., *Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility*, „American Psychologist” (1980) 35, s. 1–7.

Sztompka P., *Zufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków 2007.

Whitener E. M., Brodt S. E., Werner J. M., *Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*, „Academy of Management Review” 23 (1998) 3, s. 513–530.

Yamagishi T., Kosugi M., Kikuchi M., *Trust, Gullibility, and Social Intelligence*, „Asian Journal of Social Psychology” 2 (1999) 1, s. 145–161.

Zaheer A., McEvily B., Perrone V., *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, „Organization Science” 9 (1998) 2, s. 141–159.