

**GRZEGORZ BARAN****MALGORZATA MARZEC****Uniwersytet Jagielloński****POSZUKIWANIE NOWYCH SPOSOBÓW SPOŁECZNEJ LEGITYMIZACJI  
MISJI OBECNOŚĆ PRZEZ ZAUFANIE****1. Wprowadzenie**

Zaufanie jest pojęciem analizowanym w kilku dyscyplinach naukowych, między innymi w: ekonomii, zarządzaniu, naukach politycznych, socjologii i psychologii. Zaufanie jest emocją okazywaną ludziom, przedmiotom oraz instytucjom, takim jak przedsiębiorstwa, rząd czy społeczeństwo. Zaufanie oznacza gotowość do podejmowania czynności opartych na oczekiwaniu, że ludzie i instytucje będą działać w sposób korzystny. Wzajemne zaufanie jest warunkiem koniecznym do funkcjonowania danej grupy (osób, podmiotów), ale i efektem grupowej współpracy. Budowanie zaufania umożliwia współpracę pomiędzy poszczególnymi podmiotami między, którymi zachodzą relacje współpracy.

Spółeczna legitymizacja (społeczne przyzwolenie do działania) jest czymś w rodzaju źródła motywacji do wdrażania bardziej odpowiedzialnego zarządzania. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa w wielu przypadkach realizacja długookresowych celów firmy jest związane z koniecznością przyjęcia orientacji społecznej, bo ta jest warunkiem dobrych relacji z interesariuszami. Powiązanie tradycyjnego zarządzania marketingowego z ideą społecznej odpowiedzialności może stworzyć solidną podstawę do funkcjonowania i dalszego rozwoju organizacji. Przetrawanie i rozwój przedsiębiorstwa są bowiem uzależnione od społecznego przyzwolenia do działania ze strony kluczowych interesariuszy (społecznej legitymizacji).

W artykule przyjęto tezę, że podstawą społecznej legitymizacji misji jest budowanie relacji zaufania. Tak ukierunkowane myślenie zdaje się współgrać z koncepcją marketingu opartego na misji. Organizacja biznesowa, zgodnie z wymaganiami misji, nie może działać jedynie dla zysku, ale realizować szersze potrzeby społeczne, działać z pożytkiem dla społeczeństwa. Marketing oparty na misji pokazuje możliwości łączenia działania w interesie społecznym z zaspokajaniem potrzeb klientów, przy jednoczesnym osiąganiu korzyści finansowych. Kierowanie się zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu może być w takich przypadkach wykorzystywane w działaniach marketingowych, jako element składający się na pozytywny wizerunek organizacji oraz instrument wspierający budowanie, utrzymywanie i rozwijanie korzystnych relacji z klientami i innymi interesariuszami, od których w większym lub mniejszym stopniu zależy funkcjonowanie i rozwój organizacji.

W artykule podjęto próbę udowodnienia powyższej tezy. Za cel artykułu przyjęto znalezienie powiązania pomiędzy społeczną legitymizacją misji a zaufaniem. Na potrzeby realizacji postawionego celu i udowodnienia przyjętej tezy dokonano analizy roli misji w zarządzaniu organizacjami oraz jej powiązania ze społeczną legitymizacją i zaufaniem ze strony interesariuszy. Zbadano również podstawowe rodzaje zaufania, jego elementy składowe oraz czynniki mogące kształtować relacje zaufania wewnątrz organizacji oraz organizacji z jej otoczeniem.

## 2. Społeczna rola misji w zarządzaniu współczesną organizacją

Każda organizacja istnieje po to, aby coś osiągnąć: produkować określone towary, sprzedawać te towary, pożyczać pieniądze, oferować ubezpieczenia, oferować określone usługi, etc. Konkretna misja organizacji jest zazwyczaj jasna od momentu rozpoczęcia działalności, choć z biegiem czasu może ona ulec zmianie<sup>1</sup>. W celu określenia misji organizacja powinna sobie zadać zaproponowane przez P. Druckera<sup>2</sup> klasyczne już pytania: czym jest nasz biznes; kto jest naszym klientem; co stanowi wartość dla tego klienta; jaki powinien być nasz biznes; czym będzie nasz biznes w przyszłości? Wiele badań empirycznych prowadzonych w celu określenia właściwej konstrukcji misji potwierdziło słuszność przekonania Druckera, iż odpowiedzi na te pytania powinny stanowić fundament dobrze sformułowanej misji<sup>3</sup>.

Dla Ch. K. Barta misja stanowi formalną odpowiedź na podstawowe, aczkolwiek bardzo istotne pytania: jaki jest szczególny cel firmy, dlaczego firma istnieje oraz jak zamierza wypełniać swoją misję<sup>4</sup>. Z kolei F. R. David po zbadaniu 75 deklaracji misji z listy 1000 firm publikowanej przez Business Week, zidentyfikował dziewięć często powtarzających się w badanych misjach komponentów<sup>5</sup>: klienci, produkty, lokalizacja, technologia, troska o przetrwanie, filozofia działania, sposób, w jaki firma postrzega samą siebie, wizerunek, pracownicy.

Wiele z tych komponentów, wyróżnionych przez F. R. Davida na podstawie badanych misji, odnosi się do otoczenia organizacji, jednakże obejmują one również elementy związane z samą organizacją (szczególnie pracownikami) oraz te związane z konkretnymi decyzjami (filozofia działania, czy stosowana technologia). Ma to duże znaczenie dla urzędów współczesnych organizacji, które z jednej strony muszą mieć świadomość działania w określonym otoczeniu, a z drugiej strony powinny podjąć próbę identyfikacji tych decyzji i działań, na które mogą swobodnie wpływać.

Zdaniem J. H. Wanta, oprócz zasadniczego celu działania – celu, dla którego firma została powołana – w misji powinny znaleźć odzwierciedlenie także główne cele biznesowe. Wśród podstawowych komponentów wymienia on również politykę firmy, jej tożsamość oraz wyznawane wartości<sup>6</sup>, a Ch. K. Bart<sup>7</sup> sugeruje uzupełnienie listy o obowiązujące w firmie specyficzne standardy zachowania.

„Przedsiębiorstwa opracowują misje po to, aby dzielić je z menedżerami, pracownikami i (w wielu wypadkach) klientami. Jasna, przemyślana misja daje pracownikom poczucie

---

<sup>1</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 91.

<sup>2</sup> P. Drucker, *Management. Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper and Row, New York 1973, rozdz. 3.

<sup>3</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 91.

<sup>4</sup> Ch. K. Bart, *Industrial Firms and the Power of Mission*, *Industrial Marketing Management*, No. 26, 1997, s. 371.

<sup>5</sup> F. R. David, *How Companies Define Their Mission*, *Long Range Planning*, No. 22, 1989, s. 90–97.

<sup>6</sup> cyt. za: Ch. K. Bart, *Industrial Firms and the Power of Mission*, *Industrial Marketing Management*, No. 26, 1997, s. 371.

<sup>7</sup> Ch. K. Bart, *Industrial Firms and the Power of Mission*, *Industrial Marketing Management*, No. 26, 1997, s. 371.

wspólnego celu, kierunku i możliwości. Sprawia, że personel działający w różnych miejscach pracuje indywidualnie, ale zarazem wspólnie nad osiągnięciem celów przedsiębiorstwa”<sup>8</sup>. Dobrą misję według Philipa Kotleta charakteryzują trzy cechy<sup>9</sup>. Po pierwsze, wiąże się ona z ograniczoną liczbą celów. Misja zbyt ogólna – jak: chcemy wytwarzać produkty najwyższej jakości, oferować największą liczbę usług, rozwinąć najszerzą dystrybucję i sprzedawać po najniższych cenach – obiecuje zbyt wiele. Po drugie, dobra misja powinna być oparta na głównych elementach polityki i wartości organizacji. Po trzecie, powinna wyznaczać główne obszary, w których firma zamierza konkurować.

Warto także podkreślić, że misja stanowi potencjalnie nieocenione narzędzie pomocne w formułowaniu i implementacji strategii organizacyjnej. W rzeczywistości jednak, mimo iż formułowanie misji stało się bardzo popularne w działalności organizacyjnej, badania pokazują ogromne różnice nie tylko w długości i zawartości poszczególnych misji, ale także pod względem ich przeznaczenia<sup>10</sup>.

Formułując misję należy zwrócić szczególną uwagę na jej rolę i zakres. R. D. Ireland i M. A. Hitt określili cel, dla którego formuje się misję, jako publiczne określenie celów, produktów, rynków oraz filozofii organizacji. Ponadto misja powinna wspomagać procesy motywowania i inspirowania do działania<sup>11</sup>. D. J. Dalrymple, L. J. Parsons zaproponowali węższe ujęcie misji, twierdząc, że powinna ona obejmować następujące cztery obszary: definicję produktu, możliwości rynkowe, kierunki rozwoju i poziom technologii<sup>12</sup>. Z kolei według S. Daviesa i K. Glaistera, organizacja powinna połączyć w misji deklarację celu z przedstawieniem wizji przyszłości<sup>13</sup>. W praktyce najbardziej trafne okazuje się jednak stwierdzenie B. Bartkusa, M. Glassmana i R. B. McAfee’ego, według których misja stanowi bardziej pewnego rodzaju generalizację niż zespół szczegółowych wytycznych sugerowanych przez przedstawione powyżej podejścia<sup>14</sup>.

Do najbardziej istotnych korzyści z poświęconego czasu i włożonego trudu w sformułowanie misji należy zaliczyć:

- powszechną świadomość istoty działalności prowadzonej przez organizację (zarówno w chwili obecnej, jak i perspektywicznie),
- aspekty motywacyjne (dzięki uświadomieniu wszystkim pracownikom ich szczególnej roli dla sukcesu organizacji; pracownicy nie czują się wówczas „trybikami w maszynie”, lecz włodarzami powierzonej im odpowiedzialności, a w konsekwencji sukcesu organizacji),

<sup>8</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 91.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> M. C. Baetz, Ch. K. Bart, *Developing Mission Statements Which Work, Long Range Planning*, Vol. 29, No. 4, 1996, s. 526.

<sup>11</sup> cyt. za: B. Bartkus, M. Glassman, R. B. McAfee, *Mission Statements. Are They Smoke and Mirrors?*, *Business Horizons*, November – December 2000, s. 23.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> S. Davies, K. Glaister, *Business School Mission Statements – The Bland Leading the Bland?*, *Long Range Planning*, August 1997, s. 594–604.

<sup>14</sup> B. Bartkus, M. Glassman, R. B. McAfee, *Mission Statements. Are They Smoke and Mirrors?*, *Business Horizons*, November – December 2000, s. 23.

- aspekty promocyjne (dzięki przekonaniu klientów i interesariuszy organizacji, że to zaspokojenie ich potrzeb, a nie korzyści ekonomiczne, stanowi nadrzędną wartość dla organizacji).

### 3. W poszukiwaniu społecznej legitymizacji misji

Legitymizacja społeczna (społeczne przyzwolenie do działania) jest czymś w rodzaju źródła motywacji do wdrażania bardziej odpowiedzialnego zarządzania. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa w wielu przypadkach realizacja długookresowych celów firmy jest związane z koniecznością przyjęcia orientacji społecznej, bo ta jest warunkiem dobrych relacji z interesariuszami. Powiązanie tradycyjnego zarządzania marketingowego z ideą społecznej odpowiedzialności może stworzyć solidną podstawę do funkcjonowania i dalszego rozwoju organizacji. Przetrawanie i rozwój przedsiębiorstwa są bowiem uzależnione od społecznego przyzwolenia do działania ze strony kluczowych interesariuszy (społecznej legitymizacji).

Trzeba przy tym podkreślić, że przy mniejszym poziomie oczekiwań społecznych wobec przedsiębiorstwa zarządzanie marketingowe w tradycyjnym ujęciu doskonale się sprawdza. Wobec zwiększonej krytyki społecznej wobec biznesu, przedsiębiorstwa zmuszone są jednakże do większej wrażliwości na kwestie społeczne<sup>15</sup> – nacisk na orientację społeczną w marketingu jest obok zwiększonego zainteresowania koncepcją CSR, kolejnym tego potwierdzeniem. Przedsiębiorcy wykorzystując założenia marketingu społecznego próbują uwzględnić szerszy interes społeczny na gruncie zarządzania marketingowego. Celem społecznie odpowiedzialnego zarządzania jest uzyskanie społecznej legitymizacji i dlatego w szczególności jest ono powiązane z długookresową perspektywą działania i rozwoju przedsiębiorstwa. Ze społecznego punktu widzenia warunkiem legitymizacji jest takie zarządzanie, które przynosi społeczne efekty działalności. Dlatego społecznie odpowiedzialne zarządzanie jest warunkowane nieustannym poszukiwaniem konsensusu/równowagi pomiędzy społecznymi i ekonomicznymi efektami działalności.

Społecznie odpowiedzialne zarządzanie jest procesem podejmowania decyzji uwzględniających niejednokrotnie sprzeczne potrzeby i oczekiwania kluczowych interesariuszy, co jest warunkiem koniecznym do uzyskania społecznej legitymizacji. Stąd przedsiębiorstwo jest motywowane do społecznie odpowiedzialnego zarządzania właśnie przez potrzebę uzyskania legitymizacji ze strony interesariuszy (podobnie jak do zarządzania marketingowego, uwzględniającego potrzeby i oczekiwania klientów poprzez chęć zysku).

Organizacja dążąca do długookresowego rozwoju musi mieć świadomość, że nie działa w izolacji, a przeciwnie, podlega różnorodnym wpływom społecznym. Trwałe relacje z kluczowymi interesariuszami ułatwiają przewidywanie a nawet kształtowanie tych wpływów. Należy jednak pamiętać, że relacje takie nie są ukształtowane raz na zawsze, lecz muszą być nieustannie odtwarzane poprzez społecznie odpowiedzialne zarządzanie. Przez odtwarzanie relacji należy rozumieć podejmowanie działań, które potwierdzają, przekształcają bądź rozwijają istniejące relacje.

Analiza socjokulturowego obszaru otoczenia marketingowego wskazuje na szereg związków pomiędzy czynnikami wpływu umiejscowionymi w otoczeniu, a możliwościami wykorzystania szans związanych z zaspokojeniem oczekiwań społecznych, co jest jednym z wyznaczników odpowiedzialności biznesu. Organizacje, które chcą odnosić sukcesy na

---

<sup>15</sup> Por. A. B. Carroll, A. K. Buchholtz, *Business & Society*, op. cit., s. 32.

rynku muszą patrzeć na swoją działalność nie tylko z punktu widzenia własnych interesów, ale także interesów swojego otoczenia.

Tak ukierunkowane myślenie zdaje się współgrać z koncepcją misji oraz marketingu społecznego. Organizacja biznesowa, zgodnie z wymaganiami misji, nie może działać jedynie dla zysku, ale powinna realizować szersze potrzeby społeczne, działać dla interesu publicznego. Interes publiczny wyraźnie łączy koncepcje marketingu społecznego z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Marketing społeczny pokazuje możliwości łączenia działania w interesie publicznym z zaspokajaniem potrzeb klientów, przy jednoczesnym osiągnięciu korzyści finansowych. Co więcej, marketing społeczny zakłada osiąganie dodatkowych korzyści w wyniku uwzględniania oczekiwań społecznych. Do najważniejszych korzyści niewątpliwie należy zaliczyć budowanie i rozwijanie pozytywnego wizerunku, dobrej reputacji, uwiarygodnienie misji, ułatwienie funkcjonowania w społeczności lokalnej, wzrost lojalności klientów, czy wzrost satysfakcji i zadowolenia pracowników.

Organizacje dążą do sformułowania misji, gdyż przynosi im to szereg korzyści. Do czterech, najczęściej wymienianych zalicza się<sup>16</sup>:

- Komunikowanie celu i kierunków rozwoju organizacji. Dzięki misji firma może wypracować spójny zestaw długo i krótkookresowych celów, zadań i planów działania. Misja wskazuje pracownikom, udziałowcom i klientom, dokąd firma zmierza.
- Mechanizm utrzymywania organizacji na właściwym torze. Misja może powstrzymać firmę przed zaangażowaniem się w nowe, niezwiązane z podstawową działalnością firmy obszary działalności. Jest ona czymś w rodzaju linii granicznej, wyznaczającej dopuszczalny obszar działania firmy.
- Pomoc w podejmowaniu szerokiego zakresu codziennych decyzji. W przypadku konieczności podjęcia nowej decyzji, misja może służyć jako zbiór kryteriów, wskazujących pracownikom właściwe działania.
- Inspirowanie i motywowanie pracowników. Misja nadaje pracy znaczenie i dostarcza pracownikowi poczucie celu, podzielanego w ramach całej organizacji. Pozwala to pracownikom czuć, że ich wysiłki służą realizacji szerszego celu, który staje się dla nich ważniejszy niż ich partykularne interesy.

Na misję jako narzędzie komunikacji społecznej wskazują także teoretycy zarządzania. Według J. P. Petera i J. H. Donnelly'ego, misja staje się dla współczesnego biznesu jednym z powszechnie używanych narzędzi w zarządzaniu i dlatego niektóre firmy na właściwe określenie misji poświęcają nawet dwa lata<sup>17</sup>. Jest ona tak ważna dlatego, że jej celem jest komunikowanie charakterystyki firmy, co pozwala aktualnym i potencjalnym pracownikom, dostawcom, inwestorom, czy klientom ustalić, czy są zainteresowani współpracą z daną organizacją. Misja powinna więc być czymś w rodzaju wiarygodnego źródła informacji o zamierzeniach menedżerów i właścicieli w zakresie tego, dokąd firma zmierza. W ten sposób misja jest dla interesariuszy firmy wskazówką, czy potrzebuje ona ich zasobów (np. pracy w przypadku pracowników, kapitału w przypadku inwestorów) oraz czy będzie ona

---

<sup>16</sup> B. Bartkus, M. Glassman, R. B. McAfee, *Mission Statements. Are They Smoke and Mirrors?*, *Business Horizons*, November – December 2000, s. 24.

<sup>17</sup> cyt. za: B. Bartkus, M. Glassman, R. B. McAfee, *Mission Statements. Are They Smoke and Mirrors?*, *Business Horizons*, November – December 2000, s. 27.

cenic te zasoby w przyszłości. Ostatecznie, jeżeli interesariusze są w stanie dopasować swoje indywidualne cele do celów firmy, stają się oni samoistnie motywowani do współpracy z tą firmą. Innymi słowy, misja poprzez czytelny komunikat o charakterze i kierunku rozwoju firmy przyciąga właściwych interesariuszy, którzy podejmują współpracę z firmą i przyczyniają się do jej rozwoju, gdyż posiadają niezbędną do tego motywację<sup>18</sup>. Interesariusze mogą ocenić, czy określony profil działania firmy i kierunek, w którym zmierza, pasuje do tego, czego oni chcą i podjąć decyzję o ewentualnym zaangażowaniu swoich zasobów.

W gospodarce kapitalistycznej można zaobserwować sytuacje, gdy preferencja dla akumulacji zasobów jest celem samym dla siebie. Wiele organizacji działa tylko po to, aby wytwarzać i gromadzić zysk. Oczywiście jest, że wiele przedsiębiorstw prywatnych kieruje się dążeniem do maksymalizacji zysku. Warto uwzględnić jednak fakt, że podejmowane działania prowadzone są w określonym środowisku społecznym, które dla organizacji stanowi fragment otoczenia. Kondycja i nastawienie tego otoczenia będą więc miały wpływ na funkcjonowanie i sukces bądź porażkę organizacji. Ustalenie misji jedynie w kategoriach ekonomicznych jest w tym kontekście jednym z podstawowych błędów. Misja powinna mieć charakter motywujący do działania. Pracownicy i inni uczestnicy organizacji oraz jej otoczenia muszą mieć poczucie, że to, co robią ma jakieś większe znaczenie niż tylko realizacja celów ekonomicznych

Stąd misja jest często rozumiana jako sens działania organizacji określony w kategoriach społecznych. Rozumienie takie stwarza podstawy dla marketingu misji (ang. sense-of mission marketing), którego realizacja opiera się na odejściu organizacji od wąskiego rozumienia misji jako wytwarzania i sprzedawania produktów, w kierunku wypełniania określonej roli społecznej na rynku. Nie oznacza to zmiany profilu na działalność społeczną, ale skupienie uwagi na zaspokajaniu poprzez produkt określonych potrzeb społecznych. Pozwala na właściwe ukierunkowanie działalności oraz umożliwia pracownikom lepsze rozumienie celów, zadań i dążeń organizacji<sup>19</sup>.

#### **4. Znaczenie zaufania dla wzmocnienia misji organizacji**

Misja organizacji określa deklaracje celów działalności organizacji, poprzez wyraźne określenie wizji bieżących i przyszłych działań operacyjnych instytucji związanej z oferowanym produktem i rynkiem, na którym działa organizacja. Jednym z elementów misji jest prezentacja przyjętych zasad i wartości odróżniających daną organizację od konkurentów. Powyższa deklaracja określa relacje z rynkiem na którym działa instytucja oraz wytycza cel i kierunek określający sposoby podejmowania decyzji na szczeblu kultury organizacyjnej.

Misja organizacji może zakładać budowanie zaufanie w sposób bezpośredni albo pośredni. Budowanie zaufanie może być realizowane w organizacji zarówno poprzez kształtowanie zaufania wewnątrz danej organizacji (np. poprzez kształtowanie zaufania pracowników), jak i poprzez tworzenie zaufania do organizacji przez podmioty zewnętrzne (np. klientów, podmioty współpracujące, rynek). Strategia budowania zaufania może być wykorzystywane przez organizację jako cel główny lub cel poboczny umożliwiający realizację

<sup>18</sup> B. Bartkus, M. Glassman, R. B. McAfee, *Mission Statements. Are They Smoke and Mirrors?*, *Business Horizons*, November – December 2000, s. 27 – 28.

<sup>19</sup> Ph. Kotler, C. Armstrong, J. Saunders, V. Wang, *Marketing. Podręcznik Europejski*, PWE, Warszawa 2002.

celów głównych.

Zaufanie jest emocją okazywaną ludziom, przedmiotom oraz instytucjom, takim jak przedsiębiorstwa, rząd czy społeczeństwo. Zaufanie oznacza gotowość do podejmowania czynności opartych na oczekiwaniu, że ludzie i instytucje będą działać w sposób korzystny. Wzajemne zaufanie jest warunkiem koniecznym do funkcjonowania danej grupy (osób, podmiotów), ale i efektem grupowej współpracy. Budowanie zaufania umożliwia współpracę pomiędzy poszczególnymi podmiotami między, którymi zachodzą relacje współpracy.

Zaufanie jest pojęciem analizowanym w kilku dyscyplinach naukowych, między innymi w: ekonomii, zarządzaniu, naukach politycznych, socjologii i psychologii. Termin ten w opracowaniach bywa rozumiane jako „pewność, nadzieja, przekonanie lub zbiór przekonań, predyspozycja, zmienna sytuacyjna, strukturalna lub interpersonalna, zmienna społecznego stosunku powiernictwa”<sup>20</sup>. Nie ma porozumienia interdyscyplinarnego w zakresie rozumienia tego pojęcia. Na potrzeby niniejszego opracowania warto przytoczyć definicje dwóch badaczy zaufania. Pierwsza definicja jest autorstwa P. Sztompki, który twierdzi, iż „zaufaniem obdarowujemy osobę - podmiot, której wierzymy, że będzie doradzać nam dobrze, myśląc o nas, a nie o sobie”<sup>21</sup>. Druga definicja akcentuje podobnie koncepcję zaufania jako zawieranie korzyści i jej autorem jest R. Hardin. Według Hardin „ufać komuś to znaczy wierzyć, że osobą tą kierują dobre intencje oraz że jest zdolna do tego, czego od niej oczekujemy”<sup>22</sup> oraz, iż „ufać komuś to znaczy posiadać odpowiednie informacje na temat osoby będącej przedmiotem naszej ufności, zwłaszcza dotyczące jej intencji względem nas”<sup>23</sup>.

Zaufanie często związane jest z przekonaniem, że druga strona wymiany jest uczciwa wobec danego podmiotu w swoich zamiarach i działaniach. Zaufanie może stanowić obiekt celowych działań skierowanych do określonych grup lub osób, może wynikać z obecności określonych osób z otoczenia bliższego (rodzina, znajomi) lub dalszego – osoby ze środowiska zawodowego czy życia publicznego. Zaufanie między partnerami biznesowymi oraz zaufanie ze strony społeczeństwa (współpracowników, kooperantów, klientów itp.) są kluczowe w prowadzeniu jakiegokolwiek działalności.

Analizę zaufania można przeprowadzać według różnych kryteriów. Poziom i rodzaje występującego zaufania zależą od cech danej społeczności (tzw. skłonność do zaufania), ale także od zasad moralnych obowiązujących w danych społecznościach. W definicjach zaufania można odnotować następujące podejścia do zaufania, tj.<sup>24</sup>:

- Zaufanie jako dyspozycja, związana z subiektywnym stosunkiem wobec drugiej strony (polega na wydaniu pewnej oceny lub przewidywaniem pewnych zachowań),

---

<sup>20</sup> Lewicka – Strzalecka: *Zaufanie w relacji konsument – biznes*, *Prakseologia* 2003 nr 143, 195 – 207, s. 2.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

<sup>22</sup> Hardin R.: *Zaufanie, SIC*, Warszawa 2009, s. 25.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 26.

<sup>24</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.

- Zaufanie jako decyzja czyli intencja, związane jest to z poleganiem na pewnym obiekcie zaufania (podmiocie lub przedmiocie zaufania), przez co ufający staje się zależny od drugiej strony,
- Zaufanie w zachowaniu, które wypływa z aktu powierzenia się drugiej stronie.

Analiza zaufania może być przeprowadzona w trzech płaszczyznach, tj.: zaufanie jako właściwość relacji wymiany, zaufanie jako podstawa współpracy oraz zaufanie jako norma kulturowa. Z punktu widzenia opracowania najważniejsza istotne są dwie płaszczyzny – zaufanie jako podstawa współpracy oraz właściwość wymiany. Odpowiedni poziom zaufania sprzyja rozwojowi współpracy, natomiast brak zaufania może ograniczać współpracę lub zwiększyć koszty współpracy. Zaufanie można również analizować jako: pewien wzorzec kulturowy danej społeczności (wszyscy ufają, więc ja też będę ufał – tzw. zaufanie uogólnione), jako element więzi społecznej (możemy spokojnie współpracować, bo ufam ludziom wokół mnie) oraz jako element osobowości (wierze, że innym działają jak najlepiej potrafią). Budowanie zaufanie jako elementu więzi społecznej jest podstawą rozwoju zaufania jako współpracy w danej społeczności. Dana organizacja może zwiększyć skuteczność realizacji swoich celów poprzez budowanie zaufania.

W procesie współpracy można wyróżnić w klasyfikacji Williamson, trzy rodzaje zaufania, tj.: zaufanie osobiste, wykalkulowane oraz instytucjonalne<sup>25</sup>.

Zaufanie osobiste jednostek bazuje na pozytywnych emocjach wobec podmiotu. Jeżeli jednostka - nabywca danego produktu był zadowolony, to z pewnością będzie chciał jeszcze raz nabyć dany produkt lub inny u danego sprzedawcy. Jednostki lojalne wobec danej firmy często traktują daną firmę w sposób szczególny, mogą ograniczać kontrolę jej działalności lub wręcz przynikać oczy na pewne niepowodzenia.

Należy zwrócić uwagę, iż zaufanie przy współpracy opiera się często na racjonalnych przesłankach, tj.: własnych i obcych doświadczeniach w przeszłości z danym podmiotem, obustronnej opłacalność aktu współpracy oraz perspektywie powtarzalności danej czynności<sup>26</sup>. Na podstawie tych przesłanek można wyróżnić zaufanie wykalkulowane. Zaufanie tego typu bazuje na ogólnie dostępnych informacjach przekazywanych w prasie, rankingach, wynikach badań. Ten rodzaj zaufania występuje również w relacjach współpracy. Warto zwrócić uwagę, iż zaufanie wykalkulowane nabiera szczególnego znaczenia ze względu na złożony charakter umów, które są zawierane pomiędzy podmiotami w przypadku zastosowania innowacji lub wprowadzania nowych zasad funkcjonowania podmiotów.

Ostatni rodzaj zaufania – zaufanie łączne (zwanego również instytucjonalnym) odnosi się do społecznych i organizacyjnych warunków funkcjonowania relacji między podmiotami współpracy. Można tu wymienić następujące determinanty kształtujące tego typu zaufanie: kulturę społeczną, kulturę organizacyjną, politykę, regulacje, profesjonalizm i sieci<sup>27</sup>.

Skuteczna realizacji misji organizacji związana jest często z przekazywaniem informacji nt. wprowadzenia zmian i może wynikać zarówno z relacji wewnątrz danej organizacji,

---

<sup>25</sup> Williamson O.E., 1996, *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York; za Bludnik I., Rachočka I.: *Racjonalność decyzji konsumenta w Keynesowskim rynku stałych nabywców* A.M. Okuna, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/89/13.pdf>.

<sup>26</sup> Lewicka – Strzalecka, *op. cit.* s. 3.

<sup>27</sup> Na podstawie W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie.....*, *op.cit.* s. 38.



jak i relacji zewnętrznych z daną organizacją. Z punktu widzenia przekazywania informacji istotne jest zaufanie, które można kształtować poprzez sposób i jakość przekazywanej wiedzy. Z tego względu można wyróżnić dwa rodzaje zaufania, tj. zaufanie oparte na życzliwości i zaufanie oparte na kompetencjach<sup>28</sup>. Życzliwość można określić, jako troskę i motywację do działania w interesie drugiej strony i stanowi przeciwieństwo działań oportunistycznych<sup>29</sup>. Kompetencje można zdefiniować, jako zestaw umiejętności lub/i zdolności niezbędnych do wykonywania tego, co potrzebne<sup>30</sup>. Na podstawie tak określonych pojęć życzliwości i kompetencji można podjąć próbę zdefiniowania zaufania opartego na życzliwości i na kompetencjach.

Zaufanie oparte na życzliwości jest rodzajem zaufania zakładającym, że jednostka nie skrzywdzi innej jednostki, w sytuacji, gdy pojawi się taka możliwość. Zaufanie oparte na życzliwości pozwala poszukującemu wiedzy zadawać pytania bez obawy o śmieszność czy utratę dobrego imienia. Dzięki takiemu zaufaniu podmiot ma możliwość zdobycia takiej wiedzy, którą jest w stanie wykorzystać i zastosować. Dla budowania zaufania opartego na życzliwości ważne są czynniki, takie jak: wrażliwość i silne więzi.

Zaufanie oparte na kompetencjach odnosi się natomiast do sytuacji, w której istnieje przekonanie, że druga osoba posiada w danym temacie odpowiedni zakres wiedzy i umiejętności. Zaufanie oparte na życzliwości sprzyja wymianie wiedzy zarówno cichej, jak i jawnej. Z tego względu przy wprowadzaniu misji budowanie zaufanie opartego na życzliwości jest szczególnie ważne. Zaufanie oparte na kompetencjach występuje w sytuacji, w której istnieje przekonanie o chęci pomocy innym przez drugą stronę i niewykorzystywaniu okazji do czynienia szkody innym. Zaufanie tego typu pozwala jednostce poszukującej wiedzy wierzyć, że podmiot będący jej źródłem wie o czym mówi. To skłania jednostkę poszukującą wiedzy do uczenia się i umożliwia realizację założonych celów.

Pojęcie zaufania składa się z wielu elementów, takich jak: oczekiwanie, poleganie na kimś, ryzyko, prawdopodobieństwo i niepewność. Najlepszym przykładem relacji opartej na zaufaniu jest relacja wymiany lub szeroko rozumianej współpracy. Zaufanie umożliwia współpracę pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Szczególnie w przypadku gdy współpraca odbywa się w długim horyzoncie czasowym, ważne jest aby podmioty współpracujące miały pewność realizacji celów założonych na początku współpracy. Z tego względu zaufanie może być uważane za istotną i wymierną wartość ekonomiczną współpracy. W przypadku wprowadzania misji zaufanie odgrywa szczególne znaczenie, ze względu na dominujące znaczenie czynnika ludzkiego w trakcie realizacji misji, jak i często długiego czasu potrzebnego na realizację misji.

W przypadku budowania zaufania przez misję organizacji należy zwrócić uwagę na dwie płaszczyzny kształtowania zaufania, tj. budowanie zaufania wewnątrz danej organizacji oraz budowanie zaufania do organizacji na rynku. W pierwszym przypadku – budowanie

---

<sup>28</sup> Królak-Wyszynska K.: *Pomocna dłoń zaufania*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/7579/Pomocna-dlon-zaufania-czesc-II/komunikacja-reputacja-transfer-wiedzy-zarzadzanie-wiedza/>.

<sup>29</sup> Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/27/id/598>.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

zaufania wewnątrz organizacji, główną zasadą kształtowania zaufania jest „dostrojenie”<sup>31</sup>. Dostrojenie związane jest stworzenie struktury i systemów w obrębie organizacji pozostających w harmonii z głównym celem organizacji. Tak stworzone struktury są podstawą budowania zaufania do wewnętrznych partnerów (np. do pracowników, przełożonych). W drugim przypadku – zaufania do organizacji, kluczową zasadą jest tworzenie reputacji danej organizacji. Proces budowania reputacji związany jest z podejmowaniem działań umożliwiających właściwą ocenę wiarygodności danej organizacji. Tylko organizacja wiarygodna może wzbudzać zaufanie do zewnętrznych partnerów, którzy będą skłonni kupować i rekomendować produkty danej organizacji, jak i inwestować w daną organizację. W obydwu przypadkach misja danej organizacji może sprzyjać „dostrojeniu” oraz kształtowaniu reputacji danej organizacji.

Covey wskazuje dwie grupy czynników, które mogą kształtować zaufanie wewnątrz danej organizacji oraz zaufanie do organizacji na rynku. Do tych determinant można zaliczyć, charakter i kompetencje.

Pierwsza cecha – charakter, związany jest z prawością i intencjami. Prawość oznacza uczciwość działania, związana jest ona z solidnością oraz spójnością funkcjonowania danej organizacji (to co dzieje się wewnątrz, jest zgodne z tym co jest przekazywane na zewnątrz danej organizacji). Z kolei intencje mają związek z motywami, jakimi kieruje się organizacja oraz zamiarami z których wynika postępowanie organizacji. W przypadku gdy organizacja ma jakieś cele ukryte, trudno będzie uwierzyć, że jej celem jest dobro innych podmiotów. W takiej sytuacji trudno też będzie wzbudzić zaufanie.

Druga cecha – kompetencje, związane jest z umiejętnościami i rezultatami działalności danej organizacji. Umiejętności są środkami służącymi do osiągnięcia celu, można tu wymienić umiejętności techniczne, organizacyjne i społeczne. Ostatnia cecha związana jest z rezultatami działania organizacji. Rezultaty odnoszą się do historii funkcjonowania organizacji oraz jej doświadczeń.

Zaufanie jest warunkiem koniecznym do funkcjonowanie efektywnego systemu gospodarowania. Znaczenie zaufania rośnie wraz ze wzrostem ilości zawieranych transakcji oraz rozwojem specjalizacji. Szczególnie rozwój specjalizacji przyczynia się do wzrostu znaczenia zaufania. Problem zaufania pojawia się w przypadku transakcji opartych na ryzyku. Wprowadzenie misji związane jest często z podjęciem ryzyka wprowadzania zmiany opartej na odłożonych w czasie zobowiązaniach, powinnościach czy obietnicach, które powinny być zrealizowane w przyszłości. Brak zaufania, bądź odpowiednio rozwiniętej kultury zaufania, może ograniczyć przeprowadzenie tego typu zmiany (zrealizowanie misji). Jeżeli podmiot wprowadzający misję nie będzie miał pewności czyli nie będzie miał zaufania, że misja przyniesie korzyści w przyszłości, może to ograniczyć wprowadzenie misji lub może wręcz doprowadzić do unikania wprowadzania zmian w celach działania organizacji. Zaufanie może zredukować koszty wprowadzenia misji, ułatwiając jednocześnie współpracę pomiędzy poszczególnymi podmiotami uczestniczącymi w wprowadzaniu misji. Jeżeli podmiot wprowadzający nową misję będzie wierzył, iż przyniesie ona określone korzyści w przyszłości, to może to w znacznym stopniu ograniczyć koszty związane z wprowadzeniem korekt celów działania organizacji. Mogą to być koszty poszukiwania odpowiednich

---

<sup>31</sup> Na podstawie Covey S.M., Merrill R. *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Rebis, Poznań 2009.

podmiotów współpracujących lub pracowników itp.

## 5. Podsumowanie

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto tezę, że podstawą społecznej legitymizacji misji jest budowanie relacji zaufania, zarówno wewnątrz organizacji jak i organizacji z otoczeniem. Ten sposób myślenia współgra z koncepcją marketingu opartego na misji, w przypadku którego organizacja nie może działać jedynie dla zysku, ale powinna realizować potrzeby szerszej społeczności, działać z pożytkiem dla społeczeństwa. Taki sposób zarządzania dostarcza możliwości łączenia działania w interesie społecznym z zaspokajaniem potrzeb klientów, przy jednoczesnym osiąganiu korzyści finansowych.

W artykule podjęto próbę udowodnienia powyższej tezy, a za cel przyjęto znalezienie powiązania pomiędzy społeczną legitymizacją misji a zaufaniem. Analiza roli misji w zarządzaniu organizacjami oraz jej powiązania ze społeczną legitymizacją i zaufaniem ze strony interesariuszy pozwoliła udowodnić postawioną tezę. Przedstawienie podstawowych rodzajów zaufania, jego elementów składowych oraz czynników kształtujących relacje zaufania w organizacji uzupełniły przeprowadzoną analizę i przyczyniły się do pełnej realizacji przyjętego w artykule celu.

Misja organizacji określa deklaracje celów działalności organizacji, poprzez wyraźne określenie wizji bieżących i przyszłych działań związanych z oferowanym produktem i rynkiem, na którym działa organizacja. Jednym z elementów misji jest prezentacja przyjętych zasad i wartości odróżniających daną organizację od konkurentów. Misja organizacji może zakładać budowanie zaufania w sposób bezpośredni albo pośredni. Budowanie zaufania może być realizowane w organizacji zarówno poprzez kształtowanie zaufania wewnątrz danej organizacji (np. poprzez kształtowanie zaufania pracowników), jak i poprzez tworzenie zaufania do organizacji przez podmioty zewnętrzne (np. klientów, kontrahentów, społeczność lokalną), co wzmacnia społeczną legitymizację misji.

Zufanie często związane jest z przekonaniem, że druga strona wymiany jest uczciwa wobec danego podmiotu w swoich zamiarach i działaniach. Zufanie może stanowić obiekt celowych działań skierowanych do określonych grup lub osób, może wynikać z obecności określonych osób z otoczenia bliższego (rodzina, znajomi) lub dalszego – osoby ze środowiska zawodowego czy życia publicznego. Zufanie między partnerami biznesowymi oraz zaufanie ze strony społeczeństwa (współpracowników, kooperantów, klientów itp.) są kluczowe w prowadzeniu jakiejkolwiek działalności.

## 6. Literatura

- [1] Baetz M. C., Bart Ch. K., *Developing Mission Statements Which Work*, Long Range Planning, Vol. 29, No. 4, 1996.
- [2] Bart Ch. K., *Industrial Firms and the Power of Mission*, Industrial Marketing Management, No. 26, 1997.
- [3] Bartkus B., Glassman M., McAfee R. B., *Mission Statements. Are They Smoke and Mirrors?*, Business Horizons, November – December 2000.
- [4] Bludnik I., Rachočka I., *Racjonalność decyzji konsumenta w Keynesowskim rynku stałych nabywców A.M. Okuna*, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/89/13.pdf>.
- [5] Brassington F., Pettitt S., *Principles of Marketing*, Prentice Hall, UK 2000.

- [6] Covey S.M., Merrill R., *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Rebis, Poznań 2009.
- [7] David F. R., *How Companies Define Their Mission*, Long Range Planning, No. 22, 1989.
- [8] Davies S., Glaister K., *Business School Mission Statements – The Bland Leading the Bland?*, Long Range Planning, August 1997.
- [9] Deshpande R., Webster F. E., *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*, Journal of Marketing, No. 53 (January), 1989.
- [10] Drucker P., *Management. Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper and Row, New York 1973.
- [11] Drucker P., *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1995.
- [12] Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/27/id/598>.
- [13] Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- [14] Hardin R., *Zaufanie*, SIC, Warszawa 2009.
- [15] Kotler Ph., Armstrong C., Saunders J., Wang V., *Marketing*. Podręcznik Europejski, PWE, Warszawa 2002.
- [16] Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- [17] Królak-Wyszyńska K., *Pomocna dłoń zaufania*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/7579/Pomocna-dlon-zaufania-czesc-II/komunikacja-reputacja-transfer-wiedzy-zarzadzanie-wiedza>.
- [18] Lewicka – Strzałecka A., *Zaufanie w relacji konsument – biznes*, Prakseologia 2003 nr 143.
- [19] Pawłowska B., Lundén B., *Marketing dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. BL Info Polska, Gdańsk 2004.
- [20] Rydel M. (red.), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001.
- [21] Williamson O.E., *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York 1996.

#### Streszczenie

*W artykule przyjęto tezę, że podstawą społecznej legitymizacji misji jest budowanie relacji zaufania, zarówno wewnątrz organizacji jak i organizacji z otoczeniem. Ten sposób myślenia współgra z koncepcją marketingu opartego na misji, w przypadku którego organizacja nie może działać jedynie dla zysku, ale powinna realizować potrzeby szerszej społeczności i działać z pożytkiem dla społeczeństwa. W artykule podjęto próbę udowodnienia powyższej tezy, a za cel przyjęto znalezienie powiązania pomiędzy społeczną legitymizacją misji a zaufaniem. Analiza roli misji w zarządzaniu organizacjami oraz jej powiązania ze społeczną legitymizacją i zaufaniem ze strony interesariuszy pozwoliła udowodnić postawioną tezę. Przedstawienie podstawowych rodzajów zaufania, jego elementów składowych oraz czynników kształ-*

*tujących relacje zaufania w organizacji uzupełniły przeprowadzoną analizę i przyczyniły się do pełnej realizacji przyjętego w artykule celu.*

**Słowa kluczowe:** misja, zaufanie, społeczna legitymizacja, społeczna odpowiedzialność biznesu, marketing.

## **IN SEARCH OF NEW WAYS OF MISSION SOCIAL LEGITIMACY. THE PRESENCE THROUGH TRUST**

### Summary

*The paper adopted the hypothesis that the social basis of mission legitimacy is building relationships based on trust, both within the organization and with its environment. This way of thinking fits with the concept of mission based marketing. In the case of mission based marketing organization cannot operate only for profit, but should meet the needs of the wider community and act to benefit society. The article attempts to prove this hypothesis, and its aim is to find the link between the social legitimacy of the mission and trust. Analysis of the role of mission in the management and its links with social legitimacy and stakeholder trust helped to prove the hypothesis. Presentation of the basic types of trust, its components and the factors influencing the relationship of trust in the organization completed the analysis undertaken in the article.*

**Keywords:** mission, trust, social legitimacy, corporate social responsibility, marketing.

*Translated by Grzegorz Baran, Małgorzata Marzec*

GRZEGORZ BARAN  
Uniwersytet Jagielloński  
e-mail: gpbaran@gmail.com

MAŁGORZATA MARZEC  
Uniwersytet Jagielloński  
e-mail: malgorzata.marzec@uj.edu.pl

