

*ANNA PIETRUSZKA-ORTYL*

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie<sup>1</sup>

### ZAUFANIE W BUDOWANIU KAPITAŁU SPOŁECZNEGO PROFESJONALISTÓW

#### Streszczenie

Opracowanie podejmuje problematykę roli zaufania w budowaniu kapitału społecznego profesjonalistów jako nowej generacji pracowników wiedzy. Punkt wyjścia stanowią rozważania dedykowane istocie kapitału społecznego i teorii zaufania w kontekście specjalistów. Meritum tworzą prezentacje poziomów zaufania specjalistów i sposobów budowania zaufania w gronie pracowników wiedzy.

**Słowa kluczowe:** profesjonaliści, zaufanie, kapitał społeczny, dzielenie się wiedzą.

#### Wprowadzenie

Jednym z zasadniczych wyzwań organizacji XXI wieku jest orientacja na pozyskanie i utrzymanie pracowników posiadających unikalne kompetencje, perfekcyjnych w swoich działaniach, dążących do mistrzostwa osobistego, a tym samym mających zasadniczy wpływ na tworzenie wartości firmy. Takie atrybuty cechują profesjonalistów – nową generację pracowników wiedzy, „złote kołnierzyki”.

Profesjonaliści, a nie organizacje, są właścicielami wiedzy, ich praca opiera się na prowadzeniu rozważań, rozwiązywaniu problemów, tworzeniu pomysłów i integrowaniu ich przy udziale lub za pośrednictwem innych. Cechuje ich wysoki indywidualizm, innowacyjność i stosunkowo swobodne podejście do kwestii lojalności względem zatrudniającej ich organizacji. Są oni natomiast zwykle uwikłani w sieci powiązań nieformalnych, opartych na wzajemnym autorytecie bazującym na osobistych kompetencjach. Te właśnie charakterystyki świadczą o ich wyjątkowości. Pracownik wiedzy to osobliwa kategoria – to nowy profesjonalista (w od-

---

<sup>1</sup> Katedra Zachowań Organizacyjnych.

różnieniu od wielu klas pracowników starych profesji), konkretny typ specjalisty w ramach pracowników organizacji opartych na wiedzy.

Zarządzający organizacjami, na rzecz których oni działają, stają zatem przed problemem, jak w maksymalny sposób wykorzystać potencjał profesjonalistów i swobodnie korzystać z ich zasobów. Jednym ze sposobów może być analizowanie kapitału społecznego pracowników intelektualnych i kształtowanie pożądanego poziomu zaufania jako istotnej jego determinanty, a tym samym ważnych czynników tworzących portfel kompetencji specjalistów.

Stąd celem opracowania jest przedstawienie istoty i specyfiki kapitału społecznego nowego profesjonalisty oraz ukazanie relacji pomiędzy jego wielkością i stopniem wykorzystania a poziomem oraz rodzajami zaufania charakterystycznymi dla pracowników wiedzy.

## **1. Kapitał społeczny profesjonalistów**

Sam termin kapitał społeczny wywodzi się z socjologii i politologii, a wspólnie zyskał wymiar mikro- i makroekonomiczny. Postrzegany jest jako „klej”, „spoiwo” łączące ludzi w ramach zależności wynikających z uczestnictwa w sieci powiązań. Tworzy kontekst i jest rezultatem wzajemnych stosunków. W najbardziej ogólnej definicji charakteryzowany jest jako więzi zaufania zawarte w strukturze społecznych powiązań (Zajac 2013, s. 51). S. Walukiewicz definiuje kapitał społeczny jako wszystkie formalne i/lub nieformalne relacje między co najmniej dwiema osobami traktowanymi jako samodzielne istoty ludzkie. Formułę uściśla charakterystyką, iż kapitał społeczny to dopełnienie kapitału ludzkiego w sferze wartości niematerialnych (Walukiewicz 2012, s. 26, 85, 97).

W definicjach pojawia się utożsamienie kapitału społecznego z korzyściami przechwyconymi z relacji i sieci i/bądź z norm, a czasem łączy się go z samymi relacjami, sieciami i/bądź normami. Postrzega się go w trzech perspektywach – kapitał społeczny jako współwystępujące normy i sieci (Coleman, Putnam), kapitał społeczny jako normy (Fukuyama) oraz kapitał społeczny jako sieci (Bourdieu, Dasgupta, Lin) (Łopaciuk-Gonczaryk 2009, s. 37).

Elementami najczęściej występującymi w definicjach kapitału społecznego są zatem (Marcinkowska 2012, s. 20):

- uczestnictwo w sieciach powiązań i relacji (sieci kontaktów),
- dostęp i wykorzystanie zasobów (w szczególności niematerialnych – wiedzy i kompetencji),
- podzielane normy i wartości,
- zaufanie,
- generowanie określonych korzyści do realizacji celów (społecznych, politycznych, ekonomicznych).

Podkreślając walory kapitału społecznego jako czynnika istotnie stymulującego rozwój kapitału intelektualnego organizacji, zwłaszcza w kontekście charakterystyki profesjonalistów działających na rzecz przedsiębiorstwa, warto zaakcentować inne jego zalety:

- pomaga specjalistom znaleźć pracę, wzbogaca zasoby potencjalnych kandydatów do pracy w firmach, redukuje fluktuację kadr;
- wpływa na sukces zawodowy oraz poziom wynagrodzenia kierownictwa;
- wspiera działania innowacyjne;
- zwiększa efektywność funkcjonowania pracowników wiedzy, zespołów specjalistów i tym samym całych organizacji;
- rozwija przedsiębiorczość i pomaga stworzyć nowe podmioty gospodarcze, zmniejsza liczbę bankructw przedsiębiorstw, zwiększając równocześnie żywotność i długowieczność organizacji;
- poprawia stosunki z dostawcami, sprzyja stworzeniu sieci relacji partnerskich oraz umożliwia przepływ wiedzy i uczenie się od członków grupy;
- ułatwia transfer wiedzy, co wpływa na poprawę efektywności działania organizacji i ich wyników;
- ułatwia wymianę zasobów między jednostkami oraz pozyskiwanie najlepszych zasobów;
- umożliwia wzrost skali działalności, wchodzenie na nowe rynki;
- pozwala zmniejszyć koszty transakcyjne;
- pomaga ograniczać bariery organizacyjne;
- wpływa na większą spójność i kompleksowość działań;
- ułatwia zarządzanie ryzykiem i powoduje większą stabilność funkcjonowania organizacji.

Reasumując, do głównych czynników kapitału społecznego zalicza się zaufanie, poczucie wspólnoty i przynależności, nieograniczoną komunikację, demokratyczne podejmowanie decyzji, poczucie wspólnej odpowiedzialności, normy społeczne (Bugdol 2010, s. 38). Stąd wydaje się, iż koncentracja na determinantach kształtowania zaufania wśród profesjonalistów powinna stać się jednym z kluczowych zadań zarządzających organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy.

## 2. Teoria zaufania

Teoria zaufania rozważa to pojęcie w różnorodnych ujęciach. F. Fukuyama zaufanie określa jako mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznaczonych normach. Argumentuje, iż w szerokim znaczeniu zaufanie można traktować jako cechę kulturową oddziałującą na związki ekonomiczne przedsiębiorstw i zachowania ich menedżerów, a także pracowników. Dlatego też parametryzuje

zaufanie jako kategorię ekonomiczną, która ma swoją wymierną wartość w postępowaniu menedżerów grup społecznych i pracowników (Fukuyama 1997, s. 38–40).

Istotą zaufania jest zatem pozytywne oczekiwanie, że nikt – słowem, czynem lub decyzją nie będzie działał przeciwko nam. Zaufanie to stosunek zachodzący pomiędzy trzema elementami: obdarzonym zaufaniem Z, obdarzającym zaufaniem U oraz przestrzenią, w której ta relacja zachodzi Q (Skrzypek 2015, s. 162).

Zdaniem D. Harrisona, L.L. Cummingsa i N.L. Chervany'ego zaufanie jest wypadkową oddziaływania pięciu sił, które można traktować jako jego kategorie. Wymiary te, to jest zaufanie osobowościowe, kalkulacyjne, instytucjonalne, percepcyjne oraz oparte na wiedzy, po uwzględnieniu elementu czasu tworzą całościowy proces budowania zaufania w organizacji. Badacze wyróżnili i scharakteryzowali następujące formy zaufania (Paliszkievicz 2010, s. 45):

- zaufanie kalkulacyjne (*calculative-based trust*) definiowane jako element wspólny prostej kalkulacji kosztów i korzyści płynących z danej relacji, opierające się głównie na racjonalnym przekonaniu o opłacalności danej relacji;
- zaufanie osobowościowe (*personality-based trust*) wynikające ze struktury osobowości człowieka i skupione wokół cech wrodzonych oraz nabytych, w postaci zdolności do wczuwania się w sytuację innych, wrażliwości, odpowiedzialności oraz emocjonalnej powściągliwości;
- zaufanie instytucjonalne (*institution-based trust*) wywodzące się z formalnych regulacji wywołujących poczucie bezpieczeństwa wynikające z zabezpieczeń formalnych, które z kolei kształtują przejrzystość i stabilność sytuacyjną;
- zaufanie percepcyjne (*cognition-based trust*) opisujące poznawcze cechy jednostek, które decydują o sposobie obserwacji wzajemnych zachowań, reakcji, sposobów postępowania;
- zaufanie oparte na wiedzy (*knowledge-based trust*), które jest najtrwalsze, bo rozwija się na podstawie zdobywanych i gromadzonych doświadczeń, a jego mechanizm powstawania jest jednoznaczny z procesami uczenia się.

### 3. Specyfika zaufania specjalistów

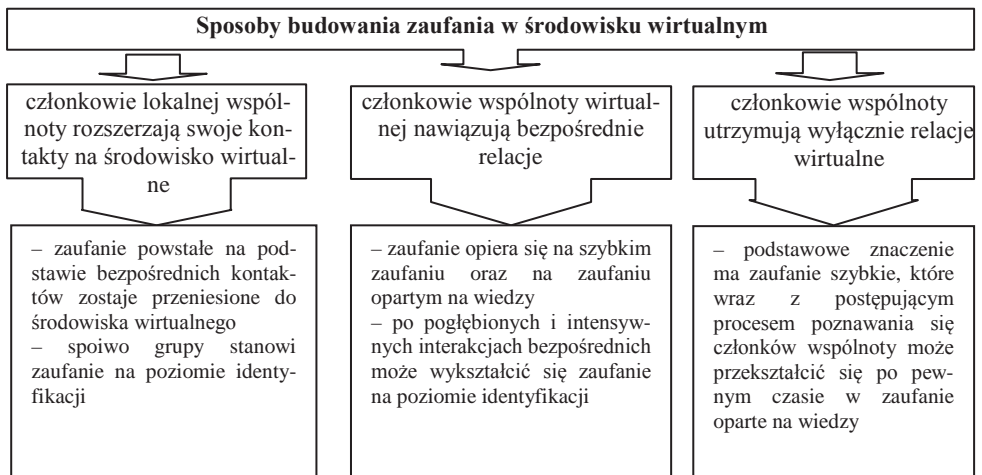
Zaufanie w perspektywie jego budowania i kształtowania w środowisku pracowników wiedzy traktuje się dwubiegunowo, jako (Holste i Fields 2010, s. 129):

- zaufanie oparte na życzliwości, którego podstawą jest wzajemna troska oraz obopólny interes współtworzenia wiedzy między profesjonalistami;
- zaufanie oparte na kompetencjach, zasadzające się na niezawodności, solidności i rzetelności współpracownika.

Zaufanie oparte na życzliwości oznacza, że jednostka nie skrzywdzi innej jednostki w sytuacji, gdy pojawi się taka możliwość. Dla jego budowania ważne są czynniki w postaci wrażliwości i silnych więzów. Natomiast zaufanie oparte na kompetencjach opisuje relację, w której jednostka wierzy, że inni są nośnikami istotnej wiedzy w danym obszarze. Elementami współtworzącymi ten rodzaj zaufania są: wspólny język, wspólna wizja i dyskrecja. Obydwa rodzaje zaufania w niektórych sytuacjach mogą być całkowicie niezależne od siebie (Grudzewski i in. 2008, s. 55).

Z punktu widzenia cyrkulacji wiedzy wiodącą rolę odgrywa zaufanie oparte na kompetencjach, jednak w perspektywie pracowników wiedzy obydwie formy zaufania odgrywają równie istotną rolę. Dzielenie się wiedzą wśród specjalistów jest możliwe jedynie wówczas, gdy odbiorca wiedzy postrzega jednostkę będącą źródłem wiedzy jako życzliwą i jednocześnie kompetentną. Gwarantuje to uzyskanie sprzężenia zwrotnego, którego zaistnienie motywuje do otwartości komunikacyjnej profesjonalistę.

W grupach wirtualnych, w których najczęściej działają profesjonalści, proces budowy zaufania interpersonalnego przebiega odmiennie (rysunek 1). Jego uczestnicy pozbawieni są podstawowego instrumentarium budowy zaufania w drodze kontaktów bezpośrednich.



Rys. 1. Sposoby budowania zaufania w środowisku wirtualnym

Źródło: opracowanie własne podstawie: (Bendkowski 2011, s. 86).

Współpraca w przestrzeni wirtualnej zostaje nawiązana dzięki tzw. szybkiemu zaufaniu, powstającemu nagle wraz z rozpoczęciem realizacji zadania, a mającemu źródła w reputacji eksperckiej, którą członkowie zespołu cieszą się od początku współpracy, oraz w naturalnych skłonnościach człowieka i chęci do ufania

w tę wiedzę. Szybkie zaufanie uważa się za jeden z najważniejszych rodzajów zaufania, bez którego jednostki nie byłyby w stanie nawiązywać skutecznie nowych relacji (Bendkowski 2011, s. 84–85). Stanowi ono pochodną procesu tworzenia się stratyfikacji grupowej, w której główną rolę odgrywa poziom oczekiwań co do kompetencji jednostki i jej wkładu w rozwiązanie zadania grupowego. Zaufanie szybkie jest bardzo nietrwałe i dlatego jego budowanie wymaga pojawienia się określonych czynników sytuacyjnych warunkowanych przesłankami w wymiarach organizacyjnym, wspólnotowym i technologicznym (tabela 1).

Tabela 1

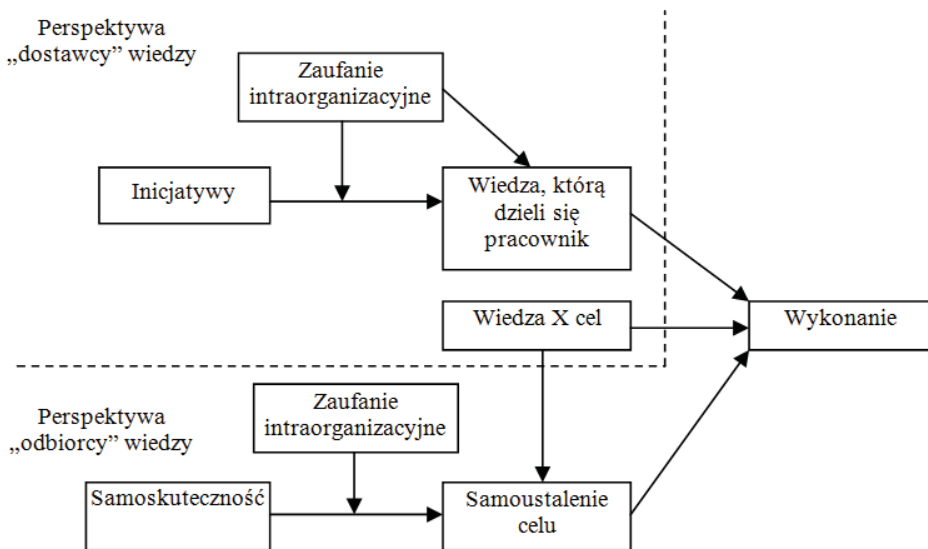
Wymiary sytuacyjnych czynników szybkiego zaufania w wirtualnej wspólnocie działań

Wymiar	Czynniki	Wpływ na poziom zaufania
organizacyjny	– domena	– zaufanie rośnie szybciej, gdy domena stanowi określoną wartość dla członków wspólnoty
	– sposób powstania	– wyższy poziom zaufania powstanie w spontanicznie powstałych wspólnotach lub w sytuacji, gdy kluczowi członkowie zajmują centralne pozycje w sieci zaufania
	– środowisko	– wymiar ekonomiczny, kultura organizacyjna oraz styl kierowania oddziałują na siebie, tworząc środowisko, które może być wspierające, neutralne lub niesprzyjające procesom tworzenia i rozwoju szybkiego zaufania
	– przywództwo	– w sytuacji stale negocjowanego przywództwa odpowiedzialność i role podlegają ciągłym negocjacjom i są rozdzielane w zależności od potrzeb, co pociąga za sobą wzrost zaufania
wspólnotowy	– wielkość	– duża wspólnota to wytworzenie się nietrwałych więzi społecznych i spadek poziomu zaufania
	– członkostwo	– otwarte członkostwo i przymusowa rekrutacja nowych członków wiążą się z problemem osób korzystających z wiedzy wspólnoty, a nie wnoszących własnego udziału
	– sposób rekrutacji nowych członków	
	– bieżność w posługiwaniu się technologią	– jej brak może zaowocować wykluczeniem niektórych członków z prac wspólnoty lub znacznie utrudnić nawiązanie z nimi bliższych więzi
– zróżnicowanie kulturowe	– zbyt duże może utrudniać członkom identyfikację i rozwinięcie wspólnych zainteresowań, a także stworzenie otwartej komunikacji, co automatycznie spowoduje spadek szybkiego zaufania i rozpad wspólnoty	
technologiczny	– stopień zróżnicowania i zakres wykorzystywania technologii informacyjnych	– bezpośrednio dodatnio wpływają na poziom szybkiego zaufania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Bendkowski 2011, s. 86–88).

Wymiar organizacyjny obejmuje wszelkie czynniki wpływające na poziom zaufania we wspólnocie działań, na które organizacja ma wpływ. Wymiar wspólnotowy obejmuje wszelkie przesłanki na poziomie wspólnoty, które determinują procesy budowy szybkiego zaufania. Wymiar technologiczny obejmuje wszelkie techniczne warunki związane z kreowaniem zaufania w wirtualnej wspólnocie działań (Bendkowski 2011, s. 87–88).

Z punktu widzenia efektywności zarządzania profesjonalistami zaufanie postrzega się jako czynnik motywujący do transferu wiedzy, a nawet kontekst dzielenia się nią. W warunkach gdy pracownicy wiedzy mają wysoką samoocenę i samoświadomość (co jest ich charakterystyką), wyznaczają sobie ambitne cele, które są realizowane w oparciu o zaufanie intraorganizacyjne przejawiające się wysoką oceną wiarygodności pozyskanej od innych specjalistów wiedzy (rysunek 2).



Rys. 2. Zaufanie jako podstawa do dzielenia się wiedzą

Źródło: (Sankowska 2011, s. 126).

Traktując zaufanie jako jeden z ważniejszych czynników kształtujących podstawowe źródła władzy w gronie profesjonalistów, należy zwrócić uwagę na podstawy zaufania oraz na inne determinanty kształtujące jego poziom w relacji podwładny – kierownik, w kontekście specjalista – przywódca pracowników intelektualnych. Wśród wielu analiz dedykowanych indykatorom mającym największy wpływ na zaufanie do przełożonego najczęściej wskazuje się następujące warunki dla zaufania: dostępność, kompetencje, konsekwencja, dyskrecja, uczciwość, lojalność, otwartość, sprawiedliwość, dotrzymanie obietnic, otwartość (Paliszkievicz 2013, s. 84).



## Podsumowanie

Zaufanie ustanawia podstawy dla nowych typów relacji społecznych i postrzegane jest przez pryzmat różnych korzyści, jest istotnym elementem w pracy zespołowej, rozwijaniu stosunków międzyludzkich, przywództwie, wyznaczaniu celów i negocjacjach (Skrzypek 2015, s. 166). Zdaje się zatem być warunkiem *sine qua non* efektywnego zarządzania pracownikami intelektualnymi. Zaufanie bowiem potrzebuje nieformalnej sieci powiązań, powstaje w procesach wymiany, ale jest zasobem kruchym, który może zniknąć równie szybko, jak się pojawia. Częste interakcje pracowników przyczyniają się do jego powstania, a samo zaufanie wówczas później ułatwia procesy zdobywania wiedzy, technologii i informacji od innych uczestników organizacji, kooperantów czy klientów (Bugdol 2010, s. 39). R. Putnam podkreśla, iż formy, w jakich przejawia się zasób kapitału społecznego, to przede wszystkim sieci społeczne, normy odwzajemnione oraz zaufanie, które jest ich konsekwencją (Gajowiak 2012, s. 23). Nie pozostaje to bez znaczenia zwłaszcza w aspekcie analizy specyfiki zachowań organizacyjnych profesjonalistów, dla których charakterystyczne jest funkcjonowanie w konkretnych, dość hermetycznych sieciach powiązań, określanych przez wysoki poziom wzajemnego zaufania, uwarunkowanego wieloma czynnikami, w tym właśnie stosowaniem określonych norm zachowań.

Takie wnioskowanie potwierdzają wyniki pilotażowych badań empirycznych, przeprowadzonych przez autorkę opracowania, dedykowanych postawom specjalistów branży IT w Polsce. Według nich wszyscy specjaliści wskazywali prawie identyczny kanon wartości, w którym zawiera się dążenie do równowagi między życiem zawodowym i osobistym, samodzielność i lojalność wobec siebie i zespołu. Najwyższą miarą profesjonalizmu dla badanych jest kompetentność i wiarygodność. Co więcej, jedną z najczęściej wykorzystywanych form dzielenia się wiedzą jest intelektualna poczta pantoflowa (spotkania nieformalne, koleżeńskie wsparcie i doradztwo). Wówczas artykułuje się wiedzę cichą, a barierą wejścia jest osobisty profesjonalizm i gwarancja transakcji wymiany (dzieli się wiedzą tylko z zaufanymi pracownikami, których kompetencje są na porównywalnym poziomie) (Pietruszka-Ortyl 2015, s. 105–111).

Charakterystyczną cechą tworzącej się cywilizacji wiedzy jest więc wzajemne przeplatanie i warunkowanie szeroko rozumianej sfery kulturowej i materialnej. W efekcie tworzy to nowy wymiar gospodarki, nowego społeczeństwa i nowego pracownika. Będzie to społeczeństwo informacji, organizacji i nowych relacji (Zając 2013, s. 144).



## Literatura

1. Bendkowski J. (2011), *Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Piszczek, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 223, s. 83–92, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
2. Bugdol M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
3. Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa – Wrocław: PWN.
4. Gajowiak M. (2012), *Kapitał społeczny. Przypadek Polski*, Warszawa: PWE.
5. Grudzewski W.M. i in. (2008), *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, „E-mentor”, nr 5 (27), s. 52–56.
6. Holste J.S., Fields D. (2010), *Trust and tacit knowledge sharing use*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 14, no. 1, s. 127–135.
7. Łopaciuk-Goncaryk B. (2009), *Więzi społeczne, zaufanie i kapitał społeczny*, w: *Więzi społeczne i przemiany gospodarcze. Polska i inne kraje europejskie*, red. S. Golinowska, J. Wilkin, s. 32–49, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
8. Marcinkowska M. (2012), *Kapitał społeczny przedsiębiorstwa – próba syntezy literatury przedmiotu*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 20–22.
9. Paliszkievicz J. (2010), *Zarys koncepcji zarządzania zaufaniem*, w: *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Adamik, s. 40–54, Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
10. Paliszkievicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, Warszawa: PWN.
11. Pietruszka-Ortyl A. (2015), *Attitudes and values of professionals*, w: *Contemporary Issues and Challenges in Human Resource Management*, red. K. Stankiewicz, s. 96–112, Gdańsk: Gdańsk University of Technology Faculty of Management and Economics.
12. Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Warszawa: Difin.
13. Skrzypek E. (2015), *Wpływ zaufania i relacji na rozwój kapitału społecznego organizacji*, w: *Funkcjonowanie i doskonalenie zarządzania – aspekty społeczne*, red. U. Balon, T. Sikora, s. 155–167, Kraków: Wydawnictwo Naukowe PTTŻ.
14. Walukiewicz S. (2012), *Kapitał społeczny. Skrypt akademicki*, Warszawa: Instytut Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk.
15. Zajęc A. (2013), *Stan i znaczenie kapitału ludzkiego oraz społecznego w cywilizacji wiedzy*, Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.

**TRUST IN CREATING SOCIAL CAPITAL OF PROFESSIONALS****Summary**

The paper takes the issues of the role of trust in building social capital of professionals as the next generation of knowledge workers. The starting point is consideration being dedicated to the theory of social capital and trust in the context of the specialists. Merits create presentations of trust's levels of professionals and techniques to build trust among knowledge workers.

**Keywords:** professionals, trust, social capital, knowledge sharing.

*Translated by Anna Pietruszka-Ortyl*