

PUBLIC RELATIONS JAKO ZARZĄDZANIE ZAUFANIEM. PROLEGOMENA

PUBLIC RELATIONS IN THE TRUST MANAGEMENT. PROLEGOMENA

Michał KACZMARCZYK

ABSTRACT:

Trust management is a complex approach to internal and external relations within an organization, and to identification of strategic areas that govern such relations. Trust management operations are performed in various areas of managerial practice and form a sphere of activity that is related to human resource, knowledge and quality management. However, trust management is specifically related to public relations of an organization. Trust management and PR are linked with each other through a number of functions and goals, as well as deployment tools. This paper attempts to present public relations as trust management. Such approach to PR reveals its essence. Contrary to an instrumental marketing approach, PR is not a set of promotional activities or activities that support promotion. It is the art of building and maintaining trust-based understanding between an organization and its surrounding environment.

KEYWORDS:

management, trust, public relations, marketing, communication



PhD Michał Kaczmarczyk
Humanitas Univeristy
Kilinskiego 43
41-200 Sosnowiec
Poland
prorektor@humanitas.edu.pl

The Doctor of Humanities, a specialist in literature, a political scientist. An assistant professor at the Institute of Journalism and Public Communication of the Humanitas University, an assistant lecturer at the Institute of Journalism of the Silesian University in Katowice. Since 2009, the director of the Institute of Zagłębie in Sosnowiec. An expert in media systems and public relations. The author of dozens of publications about media. His academic output contains among others three monographs and three academic books. The editor-in-chief of "Problems of the public communications" (Polish academic magazine). A member of Polish Political Science Association. A former local journalist.

Dynamiczne zmiany, jakie następują w otoczeniu gospodarczym, technologicznym i społecznym współczesnych organizacji sprawiają, że intensyfikacji ulega poszukiwanie, tak w teorii, jak i w praktyce, koncepcji i wynikających z nich rozwiązań służących budowaniu ścieżek rozwoju organizacji oraz zwiększania ich konkurencyjności na rynku. Rozwój nowych technologii, zwłaszcza w dziedzinie teleinformatyki, turbulentny charakter systemu gospodarczego, globalizacja i związane z nią konsekwencje makro- i mikroekonomiczne, polityczne, kulturowe, społeczne, częste zmiany w prawie, będące m.in. konsekwencją przystąpienia Polski do struktur Unii Europejskiej i procesów dostosowawczych z tym związanych – to tylko niektóre, jak się wydaje, najważniejsze czynniki dynamizujące otoczenie przedsiębiorstw, powodujące narastanie w nim rozmaitych komplikacji i złożoności, wpływających na funkcjonowanie organizacji, kierunki, tempo i charakter ich rozwoju. Od lat 80. minionego wieku szybkość zmian w otoczeniu organizacji stale wzrasta, wywierając istotny wpływ na wszystkich uczestników gry rynkowej. W konsekwencji przedsiębiorstwom coraz trudniej formuło-

wać trafne prognozy, diagnozować zewnętrzne szanse i zagrożenia dla rozwoju, podejmować właściwe decyzje oraz efektywne działania. Ponadto uczestnicy rynku muszą sprostać nasilającej się konkurencji, występującej zarówno na poziomie krajowym, jak i transnarodowym¹.

Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce skłaniają przedsiębiorców do podejmowania działań doskonalących efektywność procesów mających miejsce w organizacji, takich jak podnoszenie jakości produktów, wdrażanie innowacji, aktywna komunikacja z otoczeniem czy wirtualizacja procesów produkcyjnych². Powoduje to istotne konsekwencje w postaci zmiany podejścia do zasad i instrumentów zarządzania. Tradycyjnie wyróżniane i wywodzące się jeszcze z klasycznej ekonomii podstawowe grupy zasobów organizacji, tj. zasoby materialne, ludzkie i kapitałowe, podlegają dziś daleko idącemu procesowi transformacji, a ich rola jako czynników rozwoju przedsiębiorstw ulega przewartościowaniu³. „Sukcesywnie tracą na znaczeniu ziemia i surowce, kapitał i siła robocza. Najważniejszą i wspólną cechą wymienionych zasobów jest bowiem ich źródłowy charakter i ograniczoność występowania. Podstawowymi zasobami dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw stają się zasoby niematerialne” – zauważa Grażyna Maniak⁴. Powoduje to, iż we współczesnym zarządzaniu oraz naukach o nim coraz większą popularnością cieszy się tzw. koncepcja zasobowa zakładająca, że efektywność i skuteczność w realizacji celów przedsiębiorstwa warunkowana jest nie tylko zjawiskami, procesami i tendencjami w otoczeniu organizacji, ale także, a nawet przede wszystkim, jej zasobami i zdolnościami firmy (instytucji) do odpowiedniego stosowania tych zasobów dla realizacji własnych celów, w tym niwelowania występujących w środowisku zewnętrznym zjawisk negatywnych i wykorzystywania pozytywnych. Podejście zasobowe zakłada, że jeżeli niektóre z zasobów i umiejętności organizacji pozwalają na wykorzystywanie szans oraz neutralizowanie zagrożeń, są dostępne niewielkiej liczbie przedsiębiorstw i są trudne do naśladowania, to stanowią one atut przedsiębiorstwa i mogą być źródłem jego przewagi nad konkurentami⁵. Specyfika współczesnej gospodarki powoduje, że charakteru strategicznego nabierają przede wszystkim zasoby niematerialne organizacji, takie jak wiedza, informacja, motywacja, kultura organizacji, wizerunek firmy czy innowacyjność. Według koncepcji „trzeciej fali technologicznej” Alvina Tofflera, dzisiejszą gospodarkę cechuje erozja wielu charakterystycznych cech epoki przemysłowej, w tym zmiana stylu życia społeczeństw i występujących w ich ramach organizacji, które odchodzą od standaryzacji, specjalizacji i centralizacji na rzecz różnorodności, elastyczności i twórczości w zarządzaniu⁶. „Trzecia fala” – fala poprzemysłowa – charakteryzuje się wdrażaniem na masową skalę nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych, które dają nieograniczone wręcz możliwości kontaktowania się ludzi ze sobą oraz transferu informacji, a także wzrostem znaczenia takich czynników rozwoju gospodarczego, jak informacja i wiedza⁷. Ta ostatnia stanowi ostateczny substytut dla pozostałych zasobów i kluczowy czynnik decydujący o sukcesie organizacji⁸. Zasobowa koncepcja zarządzania organizacją, akcentująca rolę informacji i wiedzy jako strategicznych zasobów przedsiębiorstwa, każe jednak zwrócić uwagę także na inne niematerialne czynniki rozwoju i efektywności działania organizacji – wszak to wyjątkowa wiązka zasobów, a nie pojedyncze dobra decydują o powodzeniu przedsiębiorstwa. Wśród zasobów, będących przedmiotem zainteresowania teorii i praktyki zarządzania z powodu ich istotnej roli w funkcjonowaniu organizacji, na jednym z pierwszych miejsc wymienić należy zaufanie. Jest ono – obok informacji, wiedzy, marki czy kultury organizacyjnej – elementem łańcucha kluczowych, strategicznych dóbr określanych w teorii zasobowej jako kompetencje rdzenne. Składają się one na niematerialny kapitał organizacji i umożliwiają osiąganie przez nią szczególnej pozycji w wielu obszarach działalności, w tym uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej.

1 Steinerowska-Streb I.: Zmiany w otoczeniu, a internacjonalizacja MSP poprzez franchising, in: D. Kopycińska (eds), Zachowania decyzyjne podmiotów gospodarczych. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, 2006, s. 62.

2 Maniak G., Strategia personalna a strategia rozwoju firmy, in: A. Manikowski, A. Psyk (eds), Unifikacja gospodarek europejskich. Warszawa: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 2004, s. 385-391.

3 Tamże.

4 Tamże.

5 Malewska K., Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach, in: P. Płoszajski, G. Belz (eds), Wybory strategiczne firm: nowe instrumenty analizy i wdrażania. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, 2006, s. 247-255.

6 Maniak G., Strategia personalna..., s. s. 385-391.

7 Toffler A., Trzecia fala. Poznań: Kurpisz, 2006; P. M. Romer, Economic Growth, in: D. R. Henderson (eds), The Fortune Encyclopedia of Economics. New York: Warner Books, 1993.

8 G. Maniak, Strategia personalna..., s. 385-391.

Zaufanie jest pojęciem niejednoznacznym, wielorako definiowanym w literaturze filozoficznej, socjologicznej, psychologicznej i ekonomicznej. Według Benjamin Barbera zaufanie to społecznie nabyte i potwierdzone oczekiwania, jakie ludzie żywią wobec siebie nawzajem, wobec instytucji i organizacji, wśród których żyją oraz wobec moralnych reguł życia społecznego, które ustalają podstawowe zasady ich życia⁹. Partha Dasgupta definiuje zaufanie jako prawidłowe przewidywanie działań innych ludzi, które mają wpływ na działania jednostki w sytuacji, gdy wybór działania musi zostać dokonany, zanim możliwe będzie zaobserwowanie działań innych osób¹⁰. W opinii Ewy Głuszek zaufanie jest wiarą w to, że żadna strona nie wykorzysta słabości tej drugiej¹¹. Dla Rogera C. Mayera i Marka Gavina zaufanie jest poznawczą tendencją podmiotu ufającego do dobrowolnego poddania się wpływowi przedmiotu zaufania, przy założeniu, że przedmiot zaufania wykona czynność ważną dla podmiotu ufającego bez żadnego nadzoru i kontroli¹². Z kolei Larue T. Hosmer rozumie pod tym pojęciem poleganie osoby, grupy lub organizacji na dobrowolnie przyjętym zobowiązaniu innej osoby, grupy czy organizacji do poznania oraz ochrony praw i interesów wszystkich stron zaangażowanych we wspólny wysiłek¹³.

Analiza występujących w polskiej i światowej literaturze definicji zaufania prowadzi do konkluzji, iż termin ten można rozpatrywać w trzech podstawowych znaczeniach: 1) jako dyspozycję, czyli mentalny subiektywny stosunek (przekonanie) wobec drugiej strony (ocena, przewidywanie, oczekiwanie); 2) jako decyzję, czyli intencję polegania na niej, przez co ufający staje się zależny od drugiej strony; 3) jako zachowanie, które wypływa z aktu powierzenia się drugiej stronie – partnerowi w określonej relacji¹⁴.

Zaufanie w organizacji jest szczególnego rodzaju dobrem, które w znaczącym stopniu wpływa na jej funkcjonowanie. Great Place to Work Institute, międzynarodowa organizacja zajmująca się monitorowaniem jakości miejsc pracy, jako podstawowego narzędzia badawczego używa kwestionariusza Trust Index, czyli Indeksu Zaufania – ankiety pracowniczej, która mierzy poziom zaufania, dumy i koleżeństwa w badanych przedsiębiorstwach. Odpowiedzi udzielane przez pracowników w tym badaniu stanowią większość punktów przyznawanych przedsiębiorstwu klasyfikowanemu w rankingach najlepszych miejsc pracy tworzonych przez GPWI. O znaczeniu zaufania w funkcjonowaniu organizacji świadczą również wyniki badań przeprowadzonych w 2009 roku przez Wiesława M. Grudzewskiego i Irenę K. Hejduk na próbie 70 polskich przedsiębiorstw działających w różnych branżach. Jednym z celów projektu była analiza zaufania jako elementu konstytuującego współczesne przedsiębiorstwo jako zdolne do trwałej obecności na rynku. Respondentów zapytano m.in. o rolę zaufania w organizacji, z rozróżnieniem na zaufanie wewnątrz firmy oraz zaufanie otoczenia do jej działalności. Respondenci najczęściej wskazywali na bardzo istotną rolę zaufania w budowaniu przedsiębiorstwa, które jest trwałym liderem rynkowym. Średnia ocen ważności zaufania w skali od 1 do 5 wyniosła dla zaufania wewnątrzorganizacyjnego – 4.21, a dla zaufania zewnątrzorganizacyjnego – 4.21. Ponad 75 proc. respondentów stwierdziło, że oba rodzaje zaufania są przynajmniej istotne w budowaniu pozycji trwałego lidera rynkowego¹⁵.

Zaufanie determinuje funkcjonowanie organizacji poprzez kreowanie odpowiedniej tożsamości i kultury organizacyjnej: modelowanie postaw służących powstawaniu efektywnych relacji, upowszechnianie wartości i norm służących rozwojowi firmy, tworzenie klimatu akceptacji, szacunku, zrozumienia i poparcia w stosunkach wewnętrznych (w organizacji) i zewnętrznych (w relacji organizacji ze środowiskiem jej funkcjonowania). Zaufanie jako kapitał organizacji to obecne w świadomości jej interesariuszy poczucie, że organizacja ta nie zawiedzie, wykona określone zadanie z całkowitą odpowiedzialnością, starannością i rzetelnością. Zasób ten może być traktowany jako kapitał społeczny przedsiębiorstwa, potencjał zasobów ludzkich pomagający organizacji wykorzystać jej przewagę konkurencyjną, stanowiący podstawę wyższej efektywności organizacji, wiara w to, że na danej organizacji można polegać, jak też wiara w to, że organizacja, na której polegamy postąpi zgodnie z naszymi

9 Frykowski M., Zaufanie społeczne mieszkańców Łodzi. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2005, s.14

10 Cyt. za: Sztompka P., Zaufanie. Fundament społeczeństwa, Kraków: Znak, 2007, s. 71.

11 Głuszek E., Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2002, nr 963.

12 Mayer R., Gavin M., Trust for Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?, „Academy of Management Journal” 2005, nr 48.

13 Cyt. za: Palka J., Winkler R., Bariery budowy kultury zaufania, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715.

14 Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Kraków: Wolters Kluwer, 2009.

15 Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw, „E-mentor” 2009, nr 5.

oczekiwaniami¹⁶. „Znaczenie zaufania dla sukcesu organizacji jest niepodważalne. Jedną z sił, która przemawia za wzrostem znaczenia zaufania w relacjach biznesowych, jest siła przetargowa współczesnego konsumenta oraz postępująca demokratyzacja informacji. Klienci mają coraz większy dostęp do informacji o produktach i usługach, więcej alternatyw wyboru, korzystają też z bardziej zindywidualizowanej komunikacji z firmami. W tych warunkach wzrasta rola zaufania w relacjach z nimi i otoczeniem przedsiębiorstwa. Podobnie jest w przypadku wzrostu znaczenia zaufania w samej organizacji” – piszą Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Anna Sankowska i Monika Wańtuchowicz¹⁷. Wyzwaniem dla praktyków zarządzania staje się przeto kreowanie zaufania wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnego, tworzenie warunków sprzyjających upowszechnianiu się przekonania, że motywacją organizacji jest bycie uczciwym i chcącym działać benewolentnie w stosunku do szeroko rozumianego otoczenia, a zatem budowanie organizacji opartej na zaufaniu. Służy temu zarządzanie zaufaniem. Pod pojęciem tym autor rozumie zbiór podejmowanych świadomie, celowo i systematycznie działań, które służą zdobywaniu i utrzymywaniu przez organizację zaufania jej interesariuszy (w tym pracowników) oraz ocenie wiarygodności w relacjach z nimi.

Zarządzanie zaufaniem jest kompleksowym, holistycznym podejściem do problematyki relacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa oraz identyfikowania strategicznych obszarów, które są za owe relacje odpowiedzialne¹⁸. Czynności składające się na zarządzanie zaufaniem podejmowane są w ramach różnych obszarów praktyki menadżerskiej – stanowią sferę aktywności związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi, wiedzą, jakością czy wartością firmy. Wydaje się jednak, że zarządzanie zaufaniem najsilniej związane jest z działalnością z zakresu public relations organizacji. Zarządzanie zaufaniem łączy z PR zarówno katalog funkcji i celów obu obszarów aktywności, jak i narzędzi wykorzystywanych do ich implementacji. Traktowanie public relations organizacji w kategoriach zarządzania zaufaniem oddaje istotę PR, który – wbrew instrumentalnemu, marketingowemu podejściu rozpowszechnionemu w literaturze (zwłaszcza ekonomicznej) – nie jest zespołem działań promocyjnych czy wspierających promocję, ale sztuką budowania i podtrzymania opartego na zaufaniu zrozumienia pomiędzy organizacją a jej publicznościami, kreowania wzajemnej akceptacji i wsparcia.

Public relations należy do grupy tych pojęć z zakresu nauk społecznych, które w światowej literaturze doczekały się kilku tysięcy definicji. Jak pisze Krystyna Wojcik, liczba definicji PR odpowiada liczbie szkół humanistycznych, organizacji zawodowych oraz podręczników z tego zakresu i systematycznie rośnie¹⁹. W naukowej refleksji nad PR dominują trzy zasadnicze kierunki (podejścia) badawcze. Pierwsze rozpatruje PR jako funkcję zarządzania uznając, iż podstawowym zadaniem public relations jest ocena nastawienia społecznego wobec firmy lub instytucji oraz znalezienie najbardziej prospołecznej strategii postępowania przedsiębiorstwa, które owo nastawienie będzie zmieniać, w kierunku pozytywnym dla podmiotu działań PR²⁰. Jak zauważają Leszek Kupiec i Anna Augustyn, koncepcja przedstawiania public relations jako funkcji zarządzania znajduje potwierdzenie w systemie nauczania tej dyscypliny na studiach ekonomicznych. Zajęcia z zakresu public relations są częścią programu studiów przede wszystkim na kierunku zarządzanie, wszak nie sposób profesjonalnie zarządzać przedsiębiorstwem, nie zarządzając informacją, jaką firma przekazuje do swojego otoczenia, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. PR, traktowany jako funkcja zarządzania, obejmuje zadania z zakresu wnioskowania, a zatem analizę i interpretację opinii publicznej, identyfikację i analizę problemów, które mogą pozytywnie lub negatywnie wpływać na działalność czy plany organizacji oraz zadania z zakresu doradzania, z zatem wspierania za pomocą wiedzy procesów decyzyjnych na wszystkich szczeblach organizacji w kwestiach zasad działania systemu komunikacji w przedsiębiorstwie²¹.

16 Kowalczyk L., Warunki sprawnego zarządzania organizacją publiczną, in: *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2003, nr 979.

17 Grudzewski W. M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Znaczenie zaufania...*

18 Grudzewski W. M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w gospodarce opartej na wiedzy, in: Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach zrównoważonego rozwoju i gospodarki opartej na wiedzy*, E. Sidoreczuk-Pietraszko (eds), Białystok: Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 2009, s. 34.

19 Wojcik K., *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: Placet 2005, s. 21.

20 Furman W., *Dominiacja czy porozumienie. Związki między dziennikarstwem a public relations*. Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski, 2009, s. 122.

21 Wojcik K., *Public Relations...*, s. 17.

Drugie z ujęć traktuje PR jako część marketingu. Tak rozumiany PR najczęściej przedstawiany jest w literaturze jako element marketingu mix, a zatem zespołu elementów (narzędzi), które wykorzystuje przedsiębiorstwo dla pełnego zaspokojenia potrzeb konsumentów. Narzędzia marketingu mix, zebrane w cztery grupy: product, price, place, promotion (produkt, cena, dystrybucja, promocja), służą realizacji zamierzonych celów marketingowych na docelowym rynku działania firmy²². Zgodnie z teorią czterech „P”, marketing mix służy wytworzeniu właściwego produktu, dostępnego we właściwym czasie i miejscu, przy właściwych rozmiarach promocji i posiadającego właściwą cenę. Zgodnie z tą koncepcją public relations będzie albo elementem promocji organizacji, a zatem częścią zespołu technik aktywizujących sprzedaż, zbioru metod i środków służących przedstawieniu firmy i jej produktu, wzmacniających i podnoszących pozycję organizacji na rynku, albo też dodatkowym, piątym „P” uzupełniającym działalność promocyjną²³. W ostatnich latach coraz większą popularnością wśród zwolenników marketingowego podejścia do public relations cieszy się także koncepcja PR jako elementu marketingu relacji. Marketing relacji (zwany również partnerskim lub powiązań) zdefiniować można jako ciągły proces poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmującego cały okres aktywności nabywcy klienta²⁴. Najkrócej rzecz ujmując, public relations jako element marketingu relacji to planowane i ciągłe wysiłki, mające na celu stworzenie i utrzymanie więzi między daną organizacją a jej otoczeniem, a zwłaszcza klientami²⁵. Philip Kotler przekonuje, iż sukces firmy zależy od umiejętności marketingowego podejścia do całego otoczenia organizacji, a zatem m.in. dostawców, pracowników, przedstawicieli instytucji finansowych i gospodarczych, mediów, konkurentów, klientów. Trudno wyobrazić sobie realizację tego zamierzenia bez skutecznej, spójnej strategii public relations.

Trzecie ujęcie PR można by określić mianem zorientowanego społecznie ujęcia komunikacyjnego. Zgodnie z tym podejściem PR traktowany jest albo jako publiczny system komunikacji czy też część tego systemu (Franz Ronneberger), albo jako społecznie ukierunkowana komunikacja organizacji (Günther Haedrich). Zwolennicy zorientowanego społecznie ujęcia komunikacyjnego podkreślają, że istotą public relations jest komunikowanie, które służy budowaniu właściwych relacji z otoczeniem społecznym, kreowaniu wizerunku organizacji jako podmiotu społecznie użytecznego, wspierającego swoje otoczenie, umacniającego zaufanie do swoich działań, misji, celów. Uznaje się bowiem, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależy dziś nie tylko od jego wyników rynkowych, ale przede wszystkim od akceptacji społecznej. Wydaje się to szczególnie istotne w przypadku organizacji nienastawionych na zysk, działających na zasadach non-profit. W ich przypadku zdobycie społecznej akceptacji i poparcia decyduje o sukcesie w działaniu, jest warunkiem koniecznym osiągania założonych celów o charakterze innym niż ekonomiczny. W tym sensie PR będzie komunikowaniem zorientowanym na wspieranie procesu budowania pozytywnego wyobrażenia o organizacji w jej otoczeniu społecznym – konsekwencją takiego komunikowania stanowić będzie osiągnięcie stanu zrozumienia i zaufania społecznego wobec polityki podmiotu PR²⁶. Krystyna Wojcik pisze na ten temat: „W klasycznym, normatywnym PR główną metodą działania jest komunikowanie i jego szczególny przypadek – pielęgnowanie kontaktów (stosunków) z otoczeniem. Niektóre definicje traktują je nie tylko jako metodę osiągania celów PR, lecz wręcz jako istotę i cel PR. Tymczasem ani klasyczne komunikowanie, ani ten szczególny przypadek – pielęgnowanie kontaktów – nie są celami samymi w sobie, lecz metodami realizacji celów organizacji i PR. Znaczenie pielęgnowania stosunków wynika z cechy kontynuacji. Zaufania, bezkonfliktowości stosunków, wzajemnego zrozumienia często odmiennych racji nie zdobywa się bowiem w wyniku jednorazowego kontaktu i wyłącznie apelami do racji rozumowych (neutralnymi, rzeczowymi wiadomościami, mówieniem wyłącznie o faktach). Trzeba też oddziaływać na uczucia odbiorców informacji, pielęgnować kontakty. Osiągnięcie najwyższej jakości stosunków organizacji z jej otoczeniem, tj. wzajemnego zrozumienia i porozumienia, wzajemnie korzystnych, trwale bezkonfliktowych stosunków, wymaga często wsparcia oddziaływania komunikacyjnego dostosowaniem się organizacji w przedmiotowym działaniu i zachowaniu do oczekiwań otoczenia, wyraźnie symetrycznym przenikaniem się wpływów i interesów, wyrównywaniem interesów, koordynowaniem działań opartych na wspólnotowym i wzajemnie korzystnym porozumieniu”²⁷.

22 Kotler P., *Marketing*. Poznań: Rebis, 2005, s. 89.

23 Stanley R. E., *Promotion: Advertising, Publicity, Personal Selling, Sales Promotion*. New Jersey: Prentice Hall, 1982, s. 23.

24 Gordon I. H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001, s. 35-36.

25 Szczucki T., *Encyklopedia marketingu*. Warszawa: Placet, 1998, s. 256.

26 Budzyński W., *Public relations: zarządzanie reputacją firmy*. Warszawa: Poltext 1998, s. 12.

27 Wojcik K., *Public Relations...*, s. 62-63.

Autor niniejszego artykułu postuluje stworzenie definicji public relations wykorzystującej elementy pierwszego i ostatniego podejścia, ale wzbogaconej o paradygmat koncepcji zarządzania zasobami niematerialnymi, w tym wypadku – zarządzania zaufaniem. Ze względu na rozbudowane cele społeczne i wielość pozarynkowych funkcji PR, aktywności tej nie sposób traktować jako składowej marketingu. Public relations, będący sztuką budowania porozumienia z otoczeniem, jest przeciwieństwem filozofii działania organizacji, jej strategicznym wyzwaniem. Marketing to taktyka, public relations to strategia²⁸. Strategia nigdy nie będzie pełniła funkcji służebnej wobec taktyki, uzasadniona jest za to relacja odwrotna. Osiągnięcie celów PR, a zatem skuteczne i efektywne realizowanie strategii kreowania wieloobszarowych i korzystnych dla wszystkich partnerów relacji z otoczeniem firmy, wymaga sprawnej komunikacji wewnętrznej (organizacyjnej) i zewnętrznej (społecznej). Istotą public relations jest komunikowanie oparte na dwukierunkowym przepływie informacji w relacji organizacja – otoczenie, kreujące wzajemne zrozumienie i akceptację, umożliwiające wymianę znaczeń i społeczną interakcję za pomocą symboli. Można stwierdzić – stosując pewne uproszczenie – iż budowanie relacji między organizacją a jej publicznością oraz tworzenie pozytywnego wizerunku podmiotu PR staje się możliwe dzięki przesyłaniu odpowiednich komunikatów informacyjnych i perswazyjnych do otoczenia, poznawaniu reakcji otoczenia na te komunikaty oraz dostosowywaniu dalszych działań do oczekiwań publiczności, wyrażanych w formie przekazu będącego sprzężeniem zwrotnym w procesie komunikowania społecznego realizowanego przez organizację. Podejście to znajduje odzwierciedlenie w wielu definicjach PR. Gene Harlan i Alan Scott charakteryzują public relations jako umiejętną komunikację idei różnym publicznościom w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu. Dla Johna Marstona PR to planowa, perswazyjna komunikacja, mająca wywrzeć wpływ na znaczące grupy odbiorców, a według Franka Jefkinsa system komunikacji, tworzący wartość firmy²⁹. Profesjonalna polityka informacyjna organizacji, której realizacja oparta jest m.in. na zasadach systemowości, systematyczności i symetryczności relacji, wymaga stosowania działań związanych m.in. z pozyskiwaniem i przetwarzaniem informacji, organizowaniem i kierowaniem procesem przepływu informacji, kontrolowaniem efektywności tego procesu, projektowaniem systemów informacyjnych, zapewnianiem bezpieczeństwa przetwarzanych danych i przepływu informacji itp. Wszystkie te czynności składają się na zarządzanie komunikowaniem organizacji, zarówno w relacjach z jej otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym. W tym sensie PR jest powiązany ze strategicznym zarządzaniem firmą, wspiera monitorowanie jej otoczenia i trendów w rozwoju społecznym. Istotne wydaje się tu jednak pytanie nie tyle o obszary i instrumenty tej działalności, ile o cel i sens profesjonalnego zarządzania komunikowaniem organizacji z jej otoczeniem, strategiczny rezultat, który organizacje chcą osiągnąć, podejmując społecznie ukierunkowaną komunikację i działania z obszaru zarządzania nią. Większość autorów opowiadających się za marketingowym podejściem do public relations, traktuje cele PR w kategoriach ekonomicznych, zwracając uwagę na te zadania i interesy organizacji, które łączą się bezpośrednio z wspieraniem działalności komercyjnej. Tak wąskie, jednostronne i schematyczne traktowanie celów PR wydaje się niedopuszczalne. Jeśli przyjąć, iż PR jest społecznie ukierunkowaną komunikacją organizacji, służącą budowaniu właściwych relacji z otoczeniem, kreowaniu wizerunku organizacji jako podmiotu społecznie użytecznego, wspierającego swoje środowisko, umacniającego poparcie dla własnych działań i misji, cele tej działalności wykraczają poza oczekiwania stricte marketingowe, a więc związane z identyfikowaniem i zaspokajaniem potrzeb klienta przy równoczesnym zapewnieniu zysku organizacji i ciągłości jej funkcjonowania. Trzeba zauważyć, że działalność o charakterze public relations prowadzona jest również przez organizacje nienastawione na zysk. W tym przypadku – co oczywiste – PR nie może być taktowany jako część marketingu-mix. Realizuje bowiem inne niż marketingowe cele zorientowane nie na wspieranie sprzedaży, ale budowanie zaufania, sympatii, tworzenie płaszczyzny dialogu i wzajemnego zrozumienia. Rolę taką PR pełni zresztą także w organizacjach komercyjnych, które w coraz większym stopniu realizują strategię biznesu społecznie odpowiedzialnego (CSR). Koncepcja CSR, głosząca konieczność dobrowolnego uwzględniania przez firmy interesów społecznych, cieszy się w Polsce rosnącą popularnością, a postulaty osiągania trwałego zysku przy jednoczesnym mądrym kształtowaniu relacji ze wszystkimi interesariuszami firmy, wykorzystywania procesu budowania dialogu z interesariuszami w celu doskonalenia własnej strategii rozwoju, budowania stra-

tegi przewagi konkurencyjnej na rynku opartej na zapewnieniu trwałej wartości zarówno dla udziałowców, jak i dla innych interesariuszy, dostarczania usług i produktów w sposób nie degradujący środowiska przyrodniczego i społecznego, uwzględniania w prowadzeniu biznesu wartości etycznych i uczciwego wypełniania zobowiązań czy stosowania przejrzystych praktyk biznesowych, opartych na szacunku dla pracowników i społeczności, stają się częścią misji przedsiębiorstw funkcjonujących we wszystkich obszarach i na wszystkich poziomach systemu gospodarczego³⁰. Już w latach 60. minionego wieku Joseph W. McGuire zwrócił uwagę, iż korporacje ponoszą nie tylko typową dla nich odpowiedzialność ekonomiczną i prawną, ale także pewien zakres odpowiedzialności przed społeczeństwem jako całością³¹. Keith Davis i Robert L. Blomstrom podkreślają, że kierownictwo przedsiębiorstwa powinno podejmować takie decyzje, które nie tylko przyczynią się do pomnażania zysku przedsiębiorstwa, ale również do ochrony i pomnażania dobrobytu społecznego³². Można więc wskazać na dwa aspekty CSR: ochronę dobrobytu społecznego i jego pomnażanie. W pierwszym nacisk położony będzie na to, by przedsiębiorstwa nie podejmowały działań szkodliwych społecznie, w drugim istotne jest zaangażowanie przedsiębiorstwa w projekty służące dobru publicznemu. Realizacja przez przedsiębiorstwa strategii CSR, zarówno w pierwszym, jak i drugim znaczeniu, wymaga i uzasadnia wieloaspektowe działania z zakresu public relations w rozumieniu znacznie szerszym niż marketingowe.

W opinii Tomasza Goban-Klasa najważniejszym celem PR jest promowanie reputacji organizacji, a zatem budowanie jej renomy i dobrego imienia³³. Nie wiąże się to bezpośrednio z działalnością handlową i podnoszeniem zysków, wymaga za to zbudowania sieci efektywnych stosunków z otoczeniem organizacji. Reputacja jest bowiem wartością firmy dla otoczenia, w którym ona funkcjonuje. „Budując opinię o danym przedsiębiorstwie dokonujemy jednocześnie jego krytyki poprzez hierarchię wartości, która dla oceniającej osoby jest istotna. Oceniając reputację dokonujemy szacunku wartości firmy, oceny jej strategii działania, unikalności oraz jej pozycji wobec innych firm konkurencyjnych. Wartość firmy może być mierzona wskaźnikami ekonomicznymi (aktywa, pasywa, zysk itp.), ale na tę wartość, jaką jest reputacja wpływ ma także emocjonalna wartość dodana, czyli odbiór firmy w jej otoczeniu bliższym i dalszym, ocena jej działań nie tylko związanych z podstawowymi celami, do których została powołana”³⁴. Jednym z najistotniejszych składników owej emocjonalnej wartości dodanej będzie zaufanie wobec organizacji – wiara w jej dobre intencje, pewność co do uczciwości, kompetencji, rzetelności itd. Organizacja, pomnażając kapitał, jakim jest społeczne zaufanie wobec siebie samej, swoich działań i produktów, może aktywnie wpływać na proces budowy własnej reputacji, zależnej przecież od wielu czynników, w tym takich, na które organizacja ma wpływ ograniczony lub nie ma go wcale. Stąd ranga i waga zarządzania zaufaniem jako procesu służącego realizacji celów wizerunkowych firmy, a jednocześnie podlegającego intencjonalnej kontroli ze strony organizacji, realizowanego świadomie, celowo i programowo.

Skutecznie realizowana strategia public relations prowadzić winna m.in. do osiągnięcia celu w postaci przekonania otoczenia, że jakiegokolwiek osobie lub osobom (np. kierownictwu organizacji) bądź instytucji można ufać, że jej intencje, motywacje, działalność, produkty czy usługi są benewolentne. W tym sensie PR jest sztuką zarządzania zaufaniem – wiąże się ze śledzeniem poziomu zaufania wobec organizacji, oddziaływaniem na jego wzrost i uniemożliwianiem destrukcji. Monitorowanie poziomu zaufania i identyfikowanie jego źródeł następuje dzięki badaniom stanu wyjściowego i badaniom ewaluacyjnym. Oddziaływanie na wzrost zaufania i zapobieganie jego erozji osiąga się poprzez kreowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, właściwy przepływ informacji i wiedzy wewnątrz organizacji służący jej przejrzystości, otwartość w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych, sprawiedliwość proceduralną oraz postępowanie odpowiedzialne i etyczne wobec interesariuszy. Jeśli uznamy public relations za zespół działań zorientowanych na realizację tych celów czy filozofię zarządzania organizacją uwzględniającą wskazane powyżej wartości, możliwe będzie traktowanie PR jako synonimu zarządzania zaufaniem. Tożsama okaże się tu bowiem istota obu dziedzin (procesów), jak również ich cele i instrumenty. Public relations jako składnik ogólnej polityki przedsiębiorstwa ma wzbudzać zaufanie do firmy, realizować te zamierzenia, których nie sposób osiągnąć za pomocą działań marketingowych, inwestycyjnych, finansowych, kadrowych czy tech-

30 Por. Rok B., Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie, www.konkurencyjnalfirma.pl.

31 Rybak M., Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Warszawa: PWN 2004, s. 28.

32 Blomstrom R. L., Davis K., Business and Society: Environment and Responsibility, New York 1975, s. 27.

33 Goban-Klas T., Public relations, czyli promocja reputacji, Warszawa: Business Press, 1996, s. 25.

34 Adamus-Matuszyńska A., Reputacja – nieuchwytna wartość firmy, www.proto.pl.

28 Olędzki J., Public relations - gdzie jesteśmy i gdzie idziemy? Mity i fakty, in: T. Soliński, D. Tworzydło (eds), Public relations – narzędzia przyszłości, Rzeszów: Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, 2007, s. 247.

29 Szymańska A., Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej, Wrocław: Unimex 2005, s. 81.

nologicznych. PR to dbanie o relacje z otoczeniem w taki sposób, aby zaufanie pozostało w stanie nienaruszonym lub rozszerzyło swój zasięg, a zatem budowanie zaufania i utrzymywanie zaufaniem. Pierwszy proces wiąże się z tworzeniem warunków do emergencji zaufania oraz nawiązywaniem relacji opartych na zaufaniu, drugi obejmuje działania sprzyjające kontynuacji i wzmocnieniu owych relacji, poprawianiu ich jakości i podnoszeniu stopnia efektywności. PR jako instrument budowania i utrzymywania zaufania odgrywa rolę przede wszystkim w zakresie:

- tworzenia kultury zaufania – poprzez integrację, motywowanie i aktywizowanie pracowników budowana jest wspólnota wewnątrzorganizacyjna, kreuje się postawy odpowiedzialności, zaangażowania, lojalności i gotowości do poświęceń na rzecz przedsiębiorstwa. Wewnętrzny PR sprzyja powstawaniu w firmie relacji partnerskich, likwidacji konfliktów i atmosfery nieufności.
- zwiększania poziomu przejrzystości i otwartości w organizacji – poprzez tworzenie efektywnych kanałów komunikacji i usprawnianie ich funkcjonowania, a także motywowanie do dzielenia się informacją i wiedzą, mobilizowanie do aktywności komunikacyjnej oraz czynną politykę informacyjną kierownictwa wzmocnieniu ulega spójność zespołu pracowniczego i świadomość misji, strategii, wspólnych celów organizacji, zmniejsza się chaos informacyjny, poczucie niepewności i dezinformacji, powstaje silniejsza motywacja do pracy i poczucie współodpowiedzialności za podejmowane decyzje.
- upowszechniania wiedzy na temat organizacji w otoczeniu zewnętrznym – dzięki instrumentom z zakresu media relations, internet relations, wydawnictwom firmowym czy wydarzeniom specjalnym organizacja informuje interesariuszy o własnej misji, aktywności, osiągnięciach, ofercie, zamierzeniach czy planach. Sprzyja to powstawaniu klimatu akceptacji dla działalności organizacji, zdobywaniu przez nią poparcia, budowaniu reputacji i pozytywnego wizerunku, kreowaniu świadomości marki.
- poznawania potrzeb otoczenia – poprzez badania stanu wyjściowego, badania ewaluacyjne czy analizy prowadzone w trakcie realizacji określonych strategii komunikacyjnych (np. analizy medialne, analizy forów internetowych) organizacja pozyskuje z otoczenia wiadomości o jego oczekiwaniach, interesach, postawach i ocenach wobec organizacji. Dzięki tym informacjom firma może na bieżąco reagować na potrzeby środowiska i dostosowywać do nich swoje działania.
- zaspokajania potrzeb społecznych – realizując strategię CSR, organizacje chętnie sięgają po takie instrumenty public relations, jak sponsoring czy akcje charytatywne, legitymizując formę jako społecznie użyteczną i odpowiedzialną, troszczącą się o dobro wspólne, aktywnie wspierającą swoje otoczenie.

We wszystkich wskazanych tu obszarach aktywności organizacja dąży do wzmocnienia swojego kapitału społecznego rozumianego jako sieć relacji istniejących i rozwijających się wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, a opartych na wzajemnym zaufaniu partnerów. Zaufanie jest podstawowym elementem warunkującym sprawne funkcjonowanie wielu organizacji, szczególnie tych, które funkcjonują na zasadzie systemów otwartych, co oznacza, iż kreują liczne i wieloaspektowe relacje z otoczeniem zewnętrznym. Public relations – poprzez tworzenie systemu publicznej komunikacji organizacji oraz zarządzanie występującymi w nim procesami – warunkuje istnienie i rozwój kapitału społecznego, a zwłaszcza jego rudymenarnego elementu – zaufania. Celem PR nie jest bowiem promowanie firmy czy budowanie marki jej produktów, ale prowadzenie uczciwego, opartego na prawdziwej informacji dialogu z otoczeniem oraz intensyfikowanie korzyści, jakie ów dialog przynosi. Uczciwość, rzetelność i szczerłość organizacji w relacjach społecznych skutkuje powstaniem odpowiedniego poziomu zaufania, które – podobnie jak inne wartości niematerialne przedsiębiorstwa – podlega regułom zarządzania strategicznego i jako takie staje się przedmiotem public relations.

LITERATURA:

- ADAMUS-MATUSZYŃSKA A., Reputacja – nieuchwytna wartość firmy, www.proto.pl.
- BUDZYŃSKI W., Public relations: zarządzanie reputacją firmy, Warszawa: Poltext 1998, s. 12. ISBN 86-86890-39-8.
- FRYKOWSKI M., Zaufanie społeczne mieszkańców Łodzi. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2005, s.14. ISBN 83-7171-898-5.
- FURMAN W., Dominacja czy porozumienie. Związki między dziennikarstwem a public relations. Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski, 2009, s. 122. ISBN 978-83-7338-466-8.

GLUSZEK E., Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2002, nr 963. ISSN 0324-8445.

GOBAN-KLAS T., Public relations, czyli promocja reputacji. Warszawa: Business Press, 1996, s. 25. ISBN 83-90-5106-4-2.

GORDON I. H., Relacje z klientem. Marketing partnerski. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001, s. 35-36. ISBN 83-208-1320-4.

GRUDZEWSKI W. M., HEJDUK I. K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M., Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Kraków: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-83-7526-660-3.

GRUDZEWSKI W. M., HEJDUK I. K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M., Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw, „E-mentor” 2009, nr 5. ISSN 1731-7428.

GRUDZEWSKI W. M., HEJDUK I., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M., Zarządzanie zaufaniem w gospodarce opartej na wiedzy, in. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach zrównoważonego rozwoju i gospodarki opartej na wiedzy, E. Sidorczuk-Pietraszko (eds), Białystok: Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 2009, s. 34. ISBN 978-83-61247-06-7.

KOTLER P., Marketing. Poznań: Rebis, 2005, s. 89. ISBN 83-7301-532-9.

KOWALCZYK L., Warunki sprawnego zarządzania organizacją publiczną, in. Gospodarka lokalna w teorii i praktyce, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2003, nr 979. ISSN 0324-8445.

MALEWSKA K., Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach, in. P. Płoszajski, G. Belz (eds), Wybory strategiczne firm: nowe instrumenty analizy i wdrażania. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, 2006, s. 247-255. ISBN 978-83-7378-278-5.

MANIAK G., Strategia personalna a strategia rozwoju firmy, in. A. Manikowski, A. Psyk (eds), Unifikacja gospodarek europejskich. Warszawa: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 2004, s. 385-391. ISBN 83-89069-66-0.

OLEDZKI J., Public relations – gdzie jesteśmy i gdzie idziemy? Mity i fakty, in. T. Soliński, D. Tworzydło (eds), Public relations – narzędzia przyszłości. Rzeszów: Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, 2007, s. 247. ISBN 978-83-60583-10-4.

PALKA J., WINKLER R., Bariery budowy kultury zaufania, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715. ISSN 0208 - 7944.

ROK B., Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie, www.konkurencyjnafirma.pl.

RYBAK M., Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Warszawa: PWN, 2004, s. 28. ISBN: 8301143142

STANLEY R. E., Promotion: Advertising, Publicity, Personal Selling, Sales Promotion. New Jersey: Prentice Hall, 1982, s. 23. ISBN: 0137308957.

STEINEROWSKA-STREB I., Zmiany w otoczeniu, a internacjonalizacja MSP poprzez franchising, in. D. Kopycińska (eds), Zachowania decyzyjne podmiotów gospodarczych. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, 2006, s. 62. ISBN 83-60065-76-4.

SZCZUCKI T., Encyklopedia marketingu, Warszawa: Placet, 1998, s. 256. ISBN 83-85428-32-1.

SZTOMPKA P., Zaufanie. Fundament społeczeństwa, Kraków: Znak, 2007, s. 71. ISBN 978-83-240-0850-6.

SZYMAŃSKA A., Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej. Wrocław: Unimex 2005, s. 81. ISBN 83-88785-69-9.

TOFFLER A., Trzecia fala. Poznań: Kurpisz, 2006; P. M. Romer, Economic Growth, in. D. R. Henderson (eds), The Fortune Encyclopedia of Economics. New York: Warner Books, 1993. ISBN 83-89738-89-9.

WOJCIK K., Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem. Warszawa: Placet 2005, s. 21. ISBN 83-85428-98-4.

