

# ZAUFANIE I NIEUFNOŚĆ W PODEJMOWANIU DECYZJI

**Andrzej K. Koźmiński\***  
**Akademia Leona Koźmińskiego**

**Dominika Latusek-Jurczak\*\***  
**Akademia Leona Koźmińskiego**

**Streszczenie:** *Od lat 90. w badaniach nad podejmowaniem decyzji w organizacjach zaufanie jest jednym z najchętniej podejmowanych zagadnień w badaniach empirycznych i analitycznych. Brakuje jednak podobnych badań nad pojęciem nieufności. Autorzy tekstu omawiają oba pojęcia w świetle istniejącej literatury i wskazują na możliwe przyczyny tej nierównowagi. Wykazują także, opierając się na istniejących badaniach empirycznych, że nieufność zasługuje na odrębną problematyzację i zerwanie z dotychczasowym jej rozumieniem – jako prostego przeciwieństwa zaufania.*

**Słowa kluczowe:** *zaufanie, nieufność, niepewność, heurystyka decyzyjna.*

## **TRUST AND DISTRUST IN DECISION-MAKING PROCESSES**

**Abstract:** *Trust has been one of the most discussed topics in research on decision-making processes in organizations since early 1990s. the notion of distrust, however, has been rarely investigated. Authors of this text analyze existing literature looking for possible conceptualizations of both trust and distrust and they highlight possible sources of this imbalance in the debate. They also argue, basing on some empirical research, that distrust should be positioned as an autonomous research problem and that its dominant concept - as a mirror-image of trust – should be finally questioned.*

**Keywords:** *trust, distrust, mistrust, uncertainty, decision heuristics.*

---

\* Andrzej Koźmiński, Akademia Leona Koźmińskiego, ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa, e-mail: kozmin@kozminski.edu.pl

\*\* Dominika Latusek-Jurczak, Akademia Leona Koźmińskiego, ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa, e-mail: latusek@kozminski.edu.pl

## Wprowadzenie

Zaufanie obecnie zajmuje trwałe miejsce w głównym nurcie badań w nauce o organizacji i zarządzaniu. Eksplozja zainteresowania problematyką zaufania, przypadająca na lata 90. i początek XXI wieku miała wiele przyczyn – jak wskazują badacze, złożyły się na nią czynniki takie jak: początek badań nad kapitałem społecznym (Fukuyama, 1995, Putnam, 2000), zmiany systemowe w ładu światowym (Rose-Ackerman, 2001a, Sztompka, 1996, Sztompka, 1999), wzrost usieciowienia rynków (Gulati, 1998, Gulati i Gargiulo, 1999, Mizruchi i Stearns, 2001, Powell i Smith-Dorerr, 1994) i wzrastająca konieczność współpracy między firmami na globalizującym się rynku (Ring i Van de Ven, 1994, Vlaar i in., 2007). Jednocześnie dość charakterystyczne jest, że w literaturze tego okresu dominuje pozytywne podejście do problematyki zaufania. Często odpowiedzią na szerokie problemy społeczne, będące związane na przykład z transformacją, jest konieczność budowy „większego zaufania” na wielu płaszczyznach (np. Fukuyama, 1995). Podobnie jako receptę na wiele problemów wewnątrz organizacji i we współpracy między nimi podaje się konieczność „wzrostu zaufania” (Möllering, 2006). Innymi słowy, często za niekwestionowane założenie przyjmuje się, że zaufanie jest dobrem. Na poziomie ogólnym, jak pisze Sztompka (2007: 303) *„Zaufanie traktuje się jako ważny element jakości życia”*. Początkowy entuzjizm dotyczący zaufania w ostatnich latach wydaje się być zastępowany ostrożniejszym i bardziej zrównoważonym podejściem, w którym wskazuje się zarówno na zalety, jak i zagrożenia płynące z zaufania (Lewicki i in., 1998, Wicks i in., 1999), a także coraz większą uwagę poświęca się pojęciu nieufności (Hardin, 2004).

W badaniach decyzji istotne miejsce zajmuje problematyka zaufania w sytuacji gry, gdy decydenci mają choć częściowo niezgodne interesy. Jest to obszar bogato opisany w literaturze (zob. np. Czarnik, 2007, Zaleskiewicz i Hełka, 2007). Najbardziej znana jest w tym kontekście tzw. gra zaufania (Kreps, 1990). W klasycznej grze zaufania bierze udział dwóch uczestników: inwestor i powiernik. Inwestor wybiera pomiędzy decyzją: ufać (T) bądź nie ufać (NT). Jeśli zdecyduje się nie ufać (NT), otrzymuje określoną wypłatę (np. 10), w takim wypadku powiernik również otrzymuje 10. Jeśli inwestor decyduje się zaufać (T), ciężar decyzji przesunięty jest na powiernika. Może on uszanować zaufanie (H) bądź go nadużyć (NH), przy czym osobisty zysk z nadużycia zaufania jest zawsze większy. Na przykład, w przypadku NH otrzymuje 30, a w przypadku H 20. Inwestor nie otrzymuje nic, gdy powiernik nadużywa zaufania (NH) i 20, jeśli powiernik uszanuje zaufanie (H). Klasyczne rozumowanie w ramach teorii gier prowadzi do równowagi, w której dla inwestora racjonalnym wyborem jest nie obdarzanie powiernika zaufaniem (NT), a jeśli już do tego dojdzie, racjonalnym rozwiązaniem dla powiernika jest nadużycie zaufania (NH). Przedstawiona tutaj skrótowo kon-

cepcja gry zaufania została następnie rozwinięta np. w grze inwestycyjnej (czyli ciągłej wersji gry zaufania, zob. Berg i in., 1995) i w mini-grze zaufania (Zaleśkiewicz i Hełka, 2007). Wyniki eksperymentów wskazują, że gracze częściej niż wskazywałyby na to wąska kalkulacja wybierają w grach zaufania strategie kooperatywne (zob. przegląd badań w Czarnik, 2007), co pozwala postawić ciekawe pytania do dalszych badań.

Przyjęte w tym tekście rozumienie pojęcia zaufania jest odmienne od zaprezentowanego powyżej – odnosi się nie do gier, lecz do sytuacji, gdy wynik naszego działania zależy od zachowania innych, ale nie jest to świadomy konflikt interesów. Jest to sposób rozumienia zaufania rozwinięty np. w socjologii (Luhmann, 1979, Sztompka, 2007). Opierając się na dotychczasowych badaniach i istniejącej literaturze teoretycznej, chcielibyśmy omówić rozumienie zaufania i nieufności w kontekście podejmowania decyzji, a także porównać ze sobą pojęcia zaufania i nieufności, wskazując na ich rozłączność i wzajemną niezależność.

## Zaufanie w podejmowaniu decyzji

Rola zaufania w kontekście podejmowania decyzji wynika z generalnego zorientowania ludzkich działań na przyszłość (Sztompka, 2007). Im skutki naszych działań są bardziej odległe w czasie, tym większy jest stopień niepewności, bowiem wraz z upływem czasu mogą pojawiać się nowe, nieprzewidziane okoliczności: *„Nie jesteśmy w stanie zdobyć wystarczającej wiedzy na temat przyszłości. Co więcej, dotyczy to nawet przyszłości, którą sami tworzymy za sprawą swoich decyzji”* (Luhmann, 1994: 12-13, za: Sztompka, 2007: 59).

Świat społeczny, w którym żyjemy, składający się z innych ludzi, charakteryzuje się wysokim stopniem niepewności. Jak wiemy z teorii decyzji, wybór w warunkach niepewności charakteryzuje się tym, że *„działania, między którymi trzeba dokonać wyboru, mogą prowadzić do różnych konsekwencji, a przy tym osoba dokonująca wyboru nie wie, która z tych konsekwencji się zrealizuje”* (Tyszka, 2010: 191-192). Natomiast decyzje podejmowane w warunkach całkowitej niepewności to takie, w których skutki wyboru określonego działania są w pełni nieprzewidywalne – *„nie znamy ani wielkości możliwych skutków działań, ani ich prawdopodobieństw”* (ibid: 340). Co więcej, w warunkach całkowitej niepewności może brakować nawet wiedzy na temat istnienia możliwych stanów rzeczy i możliwych wyników rozważanych działań. Jeśli moglibyśmy oszacować prawdopodobieństwa, z jakimi zrealizują się różne konsekwencje podejmowanych działań, znajdowalibyśmy się w sytuacji ryzyka (Tyszka, 2010: 192), w której można podejmować decyzje zgodnie z paradygmatem racjonalnej kalkulacji.

Niepewność wynika z faktu, że świat, w którym działamy, ma charakter *społeczny*, tj. składa się on z innych ludzi – a ich zachowań i wyborów nie jesteśmy w stanie ani przewidzieć w sposób pewny, ani zupełnie kontrolować. Jest to konsekwencją kilku elementów. Po pierwsze, nie mamy pełnej informacji na temat działania innych i jego różnorodnych uwarunkowań. Po drugie, ludzie w podejmowaniu decyzji są wolni, co oznacza, że mogą działać w sposób niemożliwy do przewidzenia. Po trzecie, ludzie zachowują się w sposób, który Sztompka (2007: 64-65) nazywa „*refleksyjnym*”, tzn. podejmują działania na podstawie przekonań i interpretacji doświadczeń z przeszłości, których przyszłych form nie jesteśmy w stanie przewidzieć.

Zaufanie ma największe znaczenie w warunkach (całkowitej) niepewności. Jego atrakcyjność polega na tym, że jest ono znakomitym „*środkiem uspokajającym*” (Bekert, 2006) na niepewność (Koźmiński, 2004: 13-34), szczególnie na zdefiniowaną powyżej całkowitą niepewność. Zaufanie nie redukuje niepewności, ale umożliwia działanie pomimo jej istnienia. Co czyni zaufanie szczególnym środkiem radzenia sobie z niepewnością? Jak pisze Moellering (2006: 106), ten wyjątkowy element uchwycił prawie 100 lat temu Georg Simmel, nazywając zaufanie „*stanem umysłu, który nie dotyczy wiedzy, który jest jednocześnie znacznie mniej i więcej niż wiedzą*” (cyt w: Moellering, 2006: 106). Współcześnie A. Giddens (1991) rozwija tę myśl, pisząc, że zaufanie „*zakłada przeskok do zaangażowania; tej cechy zaufania nie sposób pominąć*” (Giddens, 1991: 19). Zaufanie umożliwia więc działanie w warunkach niepewności (Nooteboom, 2002), zakładając pomyślne dla nas reakcje partnerów w życiu społecznym. Obrazowo przedstawił to Piotr Sztompka (2007: 69-70), pisząc, że „*zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi*”. Zaufanie zmniejsza postrzegane przez decydenta ryzyko i niepewność związane z zachowaniem innym, dlatego „*możliwości działania zwiększają się proporcjonalnie do wzrostu zaufania*” (Luhmann, 1979: 40). Jeśli ludzie łączą więzi zaufania, zmniejsza się potrzeba monitoringu i kontroli.

Istotna rola zaufania w podejmowaniu decyzji jest zatem związana właśnie z pojęciem niepewności. Działania innych ludzi nie są w stu procentach przewidywalne, dlatego też sytuacje decyzyjne w życiu społecznym są trudne i skomplikowane. W warunkach tak wysokiego skomplikowania podejmowanie decyzji w duchu racjonalnego wyboru (tzn. oparcia się każdorazowo na kalkulacji) nie jest możliwe. Zaufanie i nieufność stają się w takich sytuacjach *heurystykami decyzyjnymi* (zob. Kramer, 1999, Kramer, 2006), dzięki którym można podejmować decyzje sprawniej, łatwiej i szybciej.

Heurystyki decyzyjne można określić jako ogólne reguły działania używane w sytuacjach podejmowania decyzji odnoszących się do sytuacji niepewnych i problematycznych (Squire i in., 2009). Stanowią swego rodzaju „*autopilot*”, zmniejszając niepewność w codziennym działaniu i w interakcjach społecznych. Heurystyki to zwy-

kle zestawy przyjmowanych pośrednio lub bezpośrednio sposobów na rozwiązywanie powszechnie występujących problemów w konkretnych dziedzinach (Kramer, 2006: 70). Na doniosłe znaczenie takich zbiorów zasad zwracają uwagę w swoich badaniach Macko i Tyszka (2009: 480), pisząc, że „w rzeczywistych sytuacjach ludzie dysponują niewielkimi i zwykle niejasnymi informacjami na temat prawdopodobieństw i rezultatów (...) W takich sytuacjach ludzie mogą opierać swoje decyzje na zasadach, które nie wymagają oceniania prawdopodobieństw odpowiednich wydarzeń”. We wcześniejszych badaniach zauważono nawet, że w sytuacjach niepewności w życiu społecznym ludzie w ogóle nie interesują się prawdopodobieństwami i kalkulacją w duchu klasycznego ryzyka (Tyszka i Zaleskiewicz, 2006: 1624). Heurystyki decyzyjne dostarczają prostych reguł dla decydentów, w sytuacjach gdy podejmowanie decyzji za pomocą rozważania każdorazowo ryzyk, możliwych scenariuszy, aspiracji i preferencji byłoby kosztowne i czasochłonne (Messick i Kramer, 2001: 106-107). Dowody na istnienie różnego rodzaju heurystyk można znaleźć w niemal każdej dziedzinie życia społecznego. Pomagają one ludziom oceniać problemy i podejmować decyzje. Pojęcie heurystyk przypomina koncepcję amatorskich teorii na temat rzeczywistości (zob. np. Kramer, 2006, Tyszka i in., 2008).

Warto zaznaczyć, że prezentowane tutaj znaczenie heurystyki jest odmienne od dominującego w literaturze na temat teorii decyzji rozumienia tego pojęcia. Bardziej rozpowszechnione jest definiowanie heurystyki w znaczeniu poznawczym (np. Tversky & Kahneman, 1974), gdy używa się tego pojęcia, określając uproszczone reguły wnioskowania. W podejściu tym heurystyka pozwala na uproszczenie problemu decyzji, oferując poznawczą „drogę na skróty” (np. heurystyka afektu oznacza wydawanie sądu na temat ryzyka związanego z jakimś działaniem wyłącznie na podstawie negatywnego bądź pozytywnego nastawienia, bez dalszej analizy; por. Tyszka, 2010: 132).

Koncepcja heurystyk decyzyjnych ma swoje źródła w obszarze badań behawioralnych nad procesami podejmowania decyzji. Ich źródło tkwi w banalnym, z dzisiejszej perspektywy, uznaniu, że ludzie nie są decydentami w pełni racjonalnymi, a ich decyzje są ograniczenie racjonalne (March i Simon, 1958). W ramach tej perspektywy pełna racjonalność nie jest możliwa ze względu na ludzkie niedoskonałości w procesie poszukiwania, porządkowania, odbierania i rozumienia informacji (Kramer, 2006: 80). Decyzje ludzkie nie są zatem optymalne, lecz satysfakcjonujące w ramach określonego zestawu kryteriów. Podstawowe twierdzenie o ograniczonej racjonalności jednostek ludzkich jako decydentów legło u podstaw idei poszukiwania heurystyk decyzyjnych. Prawdopodobnie pierwszym, który w tym sensie użył pojęcia heurystyka, był w tym sensie George Polya (1945, cyt. za: Messick i Kramer, 2001: 104). Określone heurystyki są używane w sytuacjach, gdy nie ma innych możliwości podjęcia decyzji (np. dojścia do rozwiązania drogą rozumowania logicz-

nego czy statystycznego) lub gdy ich stosowanie byłoby nieefektywne (Messick i Kramer, 2001: 105). Stosowanie heurystyk, poprzez oferowanie uproszczeń, ogranicza postrzeganą niepewność, pozwala na szybkie podejmowanie decyzji i ogranicza postrzegany stopień kompleksowości życia społecznego.

Istniejące badania wskazują, że w sytuacjach życia społecznego zaufanie może stać się taką właśnie heurystyką. Zaufanie nakazuje w sytuacji niepewności podjąć decyzję, która wystawia decydenta na zależność od działania innych osób (Sztompka, 2007). Okazując zaufanie, można wiele zyskać, okazujący je decydent przyjmuje jednak na siebie ryzyko, że zaufanie to zostanie zawiedzione i wówczas poniesie stratę (Kramer, 2006: 68). Zaufanie oznacza przyjęcie optymistycznych założeń i działanie „*jak gdyby określone scenariusze nie mogły się w przyszłości wydarzyć*” (Lewis i Weigert, 1985: 969). Warto zauważyć, że nie wszystkie decyzje zawierają dylemat zaufania. Jeśli mamy ugruntowane poznanczo powody do okazania zaufania lub nieufności, w praktyce nie mamy do czynienia z żadnym dylematem (Hardin, 1993, Luhmann, 1988).

Definiowanie zaufania w duchu podejmowania decyzji, czyli w kontekście konkretnych działań, a nie wyłącznie jako ogólnej psychologicznej dyspozycji (*attitude*), jest wprawdzie niedominujące, ale już dobrze ugruntowane w literaturze (zob. np. przegląd literatury w: Messick i Kramer, 2001: 91-92). Pozwala ono uniknąć szeroko omawianego w literaturze metodologicznego skrzywienia w badaniach empirycznych opierających się na pytaniu ludzi o ich postawy, gdzie zwykle można zauważyć różnicę między deklaracyjnymi wartościami a faktycznymi działaniami.

Analiza literatury zwraca uwagę na fakt koncentracji dotychczasowych badań na zaufaniu, z wyraźnym zaniedbaniem problematyki nieufności. Nieufność jest albo zupełnie pomijana lub pojawia się uzupełniająco jako proste zaprzeczenie zaufania (Moellering, 2006, Sztompka, 2007). Na tej zasadzie można byłoby traktować zaufanie i nieufność łącznie jako analogiczne heurystyki decyzyjne. Jest to jednak, naszym zdaniem, zbyt daleko idące uproszczenie. W drugiej części tekstu zestawiamy ze sobą pojęcia zaufania i nieufności, wskazując na istotne podobieństwa i różnice, które powodują także, że w procesie podejmowania decyzji ich stosowanie może doprowadzić do odmiennych (a nie przeciwstawnych) efektów.

## Zaufanie a nieufność

W przeciwieństwie do zaufania, nieufność rzadko do tej pory była ujmowana jako samodzielny problem badawczy (Cook i in., 2005, Hardin, 2004). Jak zauważyli Cook i in. (2005: 60), „o zaufaniu dowiadujemy się prawdopodobnie równie wiele poprzez ana-

*lizę nieufności, jak i przez analizę roli zaufania*". Na początku pojawiania się w programach badawczych nieufność była postrzegana jako proste przeciwieństwo zaufania, opierając się na przekonaniu o funkcjonalnej ekwiwalentności obu pojęć. Jak wskazywano, zarówno zaufanie, jak i nieufność związane są z działaniem – zaufanie zakłada działanie oparte na optymistycznych oczekiwaniach, że przyszłe zachowania innych będą dla nas korzystne, podczas gdy nieufność każe się przed tymi działaniami aktywnie zabezpieczyć (Cook i in., 2005). Z punktu widzenia podejmowania decyzji zaufanie i nieufność pełnią podobną rolę, tzn. stanowią heurystyki pomagające ludziom w radzeniu sobie z kompleksowością i niepewnością w życiu społecznym (Lewis i Weigert, 1985, Luhmann, 1979). Zaufanie utożsamiano często z zachowaniem kooperatywnym, podczas gdy nieufność z niekooperatywnym (Arrow, 1974, Axelrod, 1974). W swojej wpływowej publikacji Piotr Sztompka (2007) nazywa nieufność lustrzanym odbiciem zaufania, jak nawet sama konstrukcja słowa, poprzez prostą negację (*nie-ufność, dis-trust*) wydawałaby się wskazywać.

W ostatnich latach jednak pojawiły się prace, które nakazują postawienie znaku zapytania wobec problematyzowani zaufania i nieufności jako przeciwieństw na jednym kontinuum (Lewicki i in., 1998, Ullman-Margalit, 2004). Na jakościową różnicę między oboma pojęciami wskazują zasadnicze różnice w ich rozumieniu.

Po pierwsze, zarówno zaufanie, jak i nieufność często opisywane są w kategoriach normatywnych, gdzie zaufaniu przypisuje się etykietę „dobra”, a nieufności – „zła” (Cook i in., 2005, Lewicki i in., 1998). Milcząco zakłada się, że nieufność jest dysfunkcją i w związku z tym należy ją zmniejszać, podczas gdy zaufanie jest dobrem, które bezwarunkowo powinno się pomnażać. Jednak, jak przecież zauważono dość dawno, ani zaufanie, ani nieufność nie są jednoznacznie dobre czy moralne: *„istnieją etyczne jak i nieetyczne relacje oparte na zaufaniu”* (Baier, 1986: 232). Przykładów dostarczają choćby empiryczne studia organizacji mafijnych (Gambetta, 1996) czy więzów nepotyzmu (Kang, 2003) i korupcji (Cartier-Bresson, 1997, Rose-Ackerman, 2001b). Jednocześnie, kognitywnie nieufność bywa funkcjonalna w pewnych sytuacjach, jak na przykład w konstruowaniu systemów politycznych (Braithwaite, 1998) czy w relacjach osobistych, gdy jest ugruntowana poznawczo (Sztompka, 2007). Dlatego sztucznością wydaje się być umieszczanie zaufania i nieufności jako dwóch ekstremów na linii dobro-zło.

Po drugie, zaufanie i nieufność wyłaniają się w wyniku różnych procesów. Budowanie zaufania to proces długotrwały i wymagający zwykle wysiłków obu stron. Nieufność ma często charakter bardziej „katastroficzny”: może być rezultatem pojedynczego działania, ostrej rozmowy, niewłaściwego zachowania czy nawet nieszczęśliwego zbiegu okoliczności (Lane i Bachmann, 1997, Lewicki i Bunker, 1995). Six (2005: 5) przytacza w tym kontekście słowa pewnego duńskiego męża stanu: *„zaufanie przychodzi pieszo, a odjeżdża konno”*.

Po trzecie, w sensie kosztów działania (abstrahując od utraconych możliwości) źle ulokowane zaufanie przynosi znacznie większe straty niż nieuzasadniona nieufność. W sytuacji wątpliwej postawa nieufna może się okazać roztropna, podczas gdy zaufanie mogłoby zostać ocenione jako naiwność (Cook, 2005), co wyraża znane w USA powiedzenie „nie wątp we własne wątpliwości” (*if there is any doubt, there is no doubt*) przydatne w wielu sytuacjach życia codziennego. Na przykład przy podejmowaniu decyzji dotyczących bardzo istotnych aspektów naszego życia (np. wybór osoby wykonującej zabieg, który może uratować nam życie, wybór osoby do opieki nad naszym jedynym dzieckiem), intuicje oparte na nieufności i zaufaniu mają kluczowe znaczenie (Cook i in., 2004).

Po czwarte, z punktu widzenia wyboru działania zaufanie i nieufność różnią się zasadniczo. O ile udowodnienie, że ktoś jest niegodny zaufania jest stosunkowo nietrudne, o tyle uzyskanie pewności, że drugiego można obdarzyć zaufaniem jest praktycznie niemożliwe. Drugi człowiek może bowiem zawsze dokonać wyboru niezgodnego z naszymi oczekiwaniami (Moellering, 2006, Nooteboom, 2002). Pełna kontrola nad drugim człowiekiem wykluczałaby w ogóle potrzebę zaufania, ponieważ dawałaby nam pewność co do działań innych (Mollering, 2005). Uzyskanie takiej pewności oznaczałoby ponadto pozbawienie naszych partnerów w życiu społecznym możliwości dokonywania wyborów (Nooteboom, 2002). Co więcej, o ile zaufanie można sfalsyfikować poprzez podjęcie w oparciu o nie działania i przekonanie się, czy osoba nim obdarzona jest faktycznie wiarygodna, o tyle w przypadku nieufności jest to często trudne, ponieważ nakazuje ona raczej powstrzymanie się od wchodzenia w relację (Gambetta, 1988, Luhmann, 1979). W skrajnych przypadkach „*patologiczna (bezwartunkowa) nieufność powstrzymuje człowieka przed wchodzeniem w jakiegokolwiek reakcje, przez co pozbawia go możliwości zdobycia także pozytywnych doświadczeń*” (Nooteboom, 2002: 207). Generalnie niechętnie wchodzimy w relacje z ludźmi, którym nie ufamy, zatem nawet gdyby potencjalny partner był godny zaufania, w przypadku postawy nieufności z naszej strony nie ma on szansy, aby to udowodnić. Jest to prawdopodobnie główną przyczyną, przez którą cykle nieufności są tak trudne do przełamania (zob. np. Rose-Ackerman, 2001b, Cook i in., 2004a).

Po piąte, na rzecz koncepcyjnego rozdzielenia zaufania i nieufności przemawia fakt, że do ich budowania przyczyniają się odrębne procesy – elementy, które przyczyniają się do ograniczania nieufności nie muszą jednocześnie budować zaufania. Konceptualizację tę wspierają, wprawdzie wciąż nieliczne, opublikowane badania empiryczne. Np. K. Cook z zespołem (Cook i in., 2004b) przeprowadziła badania zaufania w relacji pacjent-lekarz, które dowodzą, że elementy zachowania lekarzy wobec pacjentów, które powodują brak nieufności (jak np. punktualność, kompetentne prowadzenie dokumentacji), wcale nie wpływają na zwiększający się poziom zaufania, lecz są uznawane za „oczywisty” fragment roli lekarza. Zaufanie budowało się

w tych relacjach poprzez dodatkowe zachowania wskazujące na więź specjalnego rodzaju bądź zachowania, które – zdaniem pacjentów – wykraczały poza przyjęte normy standardowej opieki lekarskiej.

Po szóste, zarówno zaufanie, jak i nieufność są wprawdzie zorientowane na przeszłość, ale odnoszą się do odmiennych oczekiwań wobec partnerów. Wskazują na to badania przeprowadzone na początku lat 90. przez Sitkin i Roth (1993) w organizacjach zatrudniających pracowników-nosicieli wirusa HIV. Jak wskazują te badania, zaufanie jest zorientowane operacyjnie i jest związane z oczekiwaniami dotyczącymi umiejętności realizowania konkretnych zadań (*task reliability*). W organizacjach bierze się pod uwagę, że wprawdzie osób cierpiących na HIV/AIDS mogą dotyczyć częstsze absencje i związane z tym kłopoty z realizacją zadań, jednak te problemy nie wpływają na generalne zaufanie do nich. Nieufność tymczasem, jak wskazują Sitkin i Roth (*ibid.*), odnosi się do przekonania, że partner wyznaje wartości, które są niezgodne z wartościami kultury organizacyjnej firmy (*value incongruence*). HIV/AIDS w tym kontekście „stygmatyzuje” pracowników i sprawia, że współpracownicy deklarują wobec nich ogólną nieufność.

Nawet zatem pobieżny przegląd literatury wskazuje, że istnieją silne argumenty, które nakazywałyby koncepcyjne rozdzielenie zaufania i nieufności. Przemawia za tym jednak jeszcze dodatkowo literatura dotycząca doświadczeń rzekomo ambiwalentnych (w kontekście organizacyjnym zob. np. Farjoun, 2010). Ludzkie relacje mają charakter wielowymiarowy i wcale nie jest rzadkością jednoczesne doświadczanie, nawet w tej samej relacji, zaufania i nieufności. *„Tak samo jak możemy odczuwać, że inna osoba nas jednocześnie przyciąga i odpycha, że kogoś lubimy i nie lubimy, kochamy i nienawidzimy, tak samo możliwe jest jednoczesne zaufanie i nieufność wobec innych”* (Lewicki i in., 1998: 449). Ambiwalentne odczucia w ramach tych samych relacji są powszechnym doświadczeniem ludzkim (Freud, 1918), dlatego patrzeć na zaufanie i nieufność jako wzajemnie się wykluczające pojęcia wydaje się być niewłaściwe.

Często odczuwamy wobec tej samej osoby i zaufanie, i nieufność, relacje międzyludzkie są bowiem wielowymiarowe. W ramach tej samej relacji możemy przechodzić przez różnego rodzaju wspólne doświadczenia, mające miejsce w różnych kontekstach, i przynoszące różne rezultaty. Na przykład mamy przyjaciela, któremu powierzamy najgłębsze sekrety (bo wiemy, że niezależnie od okoliczności zachowa je dla siebie), ale nigdy nie pożyczylibyśmy mu pieniędzy (bo wiemy, że potrafi przepuścić nawet najmniejszą kwotę i nigdy nie oddaje długów). W miarę upływu czasu w naszej znajomości nauczyliśmy się zatem, że są obszary, w których możemy sobie ufać, jak i takie, w których dla własnego dobra lepiej wykazywać się nieufnością. Podobnie może być w relacji służbowej, gdy chętnie zdecyduję się na napisanie ze współpracowniczką artykułu do naukowego periodyku, ale, na przykład, nie zgodzę się, aby wspólnie wykładać przedmiot. Z doświadczenia wiem **bowiem**, że jest ona świetnym badaczem,

jednak fatalnym i nielubianym wykładowcą. Jednoczesne występowanie, w ramach tej samej relacji, nieufności i zaufania jest powszechne i funkcjonalne, ponadto wydaje się, że nie odbieramy ich jako trudności, a raczej uczymy się z nimi funkcjonować.

W relacjach biznesowych partnerzy mogą okazywać sobie zaufanie w niektórych obszarach, a nieufność w innych (Mesquita, 2007). Co więcej, partnerzy mogą celowo pielegnować jednocześnie i zaufanie, i nieufność tak, aby mieć możliwość czerpania korzyści z obu tych mechanizmów i jednocześnie kompensować słabości z nich wynikające (Vlaar i in., 2007). Langfred (2004: 391) pisze, że „*niewielki sceptycyzm nie wyrządził jeszcze nikomu krzywdy*”, wskazując, że z punktu widzenia decyzji biznesowych najkorzystniejsza może okazać się kombinacja zaufania i nieufności. Kombinację praktycznych efektów współistnienia zaufania i nieufności w relacjach przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1. Praktyczne współwystępowanie zaufania i nieufności**

<p><b>Wysokie zaufanie</b> charakteryzuje się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– nadzieją</li> <li>– wiarą</li> <li>– pewnością</li> <li>– aktywnością</li> <li>– inicjatywą</li> </ul>	<p>Wysoka spójność wartości Wspieranie współzależności Wykorzystywanie szans Nowe inicjatywy</p>	<p>„Kontrola jest najwyższą formą zaufania” Silna segmentacja w relacji i mocne powiązania wewnątrz segmentów Wykorzystywanie okazji z jednoczesną uważną kontrolą obszarów ryzykownych</p>
<p><b>Niskie zaufanie</b> charakteryzuje się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– brakiem nadziei</li> <li>– brakiem wiary</li> <li>– brakiem pewności</li> <li>– pasywnością</li> <li>– wahaniem</li> </ul>	<p>Powierzchowne relacje Ograniczona współzależność Wyłącznie podstawowe interakcje Zawodowa grzeczność</p>	<p>Oczekiwanie niepomyślnych zdarzeń Zakładanie negatywnych intencji Kontrola współzależności Uderzenia wyprzedzające Paranoja</p>
	<p><b>Niska nieufność</b> charakteryzuje się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– brakiem strachu</li> <li>– brakiem sceptycyzmu</li> <li>– brakiem cynizmu</li> <li>– słabą kontrolą</li> <li>– brakiem czujności</li> </ul>	<p><b>Wysoka nieufność</b> charakteryzuje się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– strachem</li> <li>– sceptycyzmem</li> <li>– cynizmem</li> <li>– ostrożnością</li> <li>– czujnością</li> </ul>

Źródło: Lewicki i in. (1998: 445).

## Podsumowanie

Przytoczone w tekście argumenty i wyniki istniejących badań wskazują, że dominujące do tej pory rozumienie zaufania i nieufności jako pojęć przeciwstawnych wydaje się być zbyt uproszczeniem i nie odzwierciedla faktycznych doświadczeń ludzi. Nielicz-

ne wciąż badania empiryczne nad doświadczeniem zarówno zaufania, jak i nieufności, które przywołałismy, wskazują, że wzajemnie się one nie wykluczają i mogą współwystępować w ramach tych samych relacji. W tym kontekście istotne wydaje się, aby w programach badań empirycznych precyzować pojęcia zaufania i nieufności zrywając z ich generalizowaniem. Oznacza to dążenie w badaniach empirycznych do opisywania zarówno zaufania, jak i nieufności na konkretnych wymiarach adresatów (zaufanie do X, nieufność do Y) i obiektów (zaufanie do X w zakresie Z, nieufność do X w zakresie Q).

Jednocześnie, jak staraliśmy się zasygnalizować, większą uwagę powinno poświęcić się pojęciu nieufności, zrywając z przypisywanym do tej pory zaufaniu i nieufności wartościowaniem. Praktyczny brak badań empirycznych nad nieufnością uniemożliwia weryfikację koncepcji, które staraliśmy się omówić, a które z jednej strony wskazują na destrukcyjną siłę nieufności (np. w systemach społecznych), a z drugiej zwracają uwagę na jej funkcjonalność w pewnych kontekstach (np. we współpracy w biznesie, w systemach politycznych). O ile koncepcja zaufania została już bogato opracowana teoretycznie, jak i wzmocniona serią badań empirycznych zarówno ilościowych, jak i (szczególnie w ostatnich latach) jakościowych, o tyle badania nad nieufnością są wciąż w fazie koncepcyjnej. Większość teoretycznych twierdzeń na temat nieufności, które mogłyby się stać zaczątkiem programów empirycznych, jest zbudowana na idei zaprzeczenia zaufania. Tymczasem, jak staraliśmy się wykazać w drugiej części tekstu, nieufność zasługuje na niezależną problematyzację, która powinna stać się następnie podstawą badań empirycznych.

## Bibliografia

- Arrow, K. 1974. *The limits of organization*. New York: Norton.
- Axelrod, R.M. 1974. *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- BAIER, A. 1986. *Trust and antitrust*. „Ethics” 96: 231-260.
- Beckert, J. 2006. *Trust and markets*. W: Bachmann, R. & Zaheer, A. (red.) *Handbook of Trust Research*. Cheltenham. UK: Edward Elgar.
- Berg, J., Dickhaut, J. & McCabe, K. 1995. *Trust, Reciprocity, and Social History*. „Games & Economic Behavior” 10: 122-142.
- Braithwaite, J. 1998. *Institutionalizing trust: enculturating distrust*. W: Braithwaite, V. & Levi, M. (red.) *Trust and Governance*. New York: Russell Sage.
- Cartier-Bresson, J. 1997. *Corruption Networks, Transaction Security and Illegal Social Exchange*. „Political Studies” 45: 463-476.
- Cook, K., Hardin, R. & Levi, M. 2005. *Cooperation without trust*. New York, Russell Sage Foundation.
- Cook, K., Rice, E.R.W. & Gerbasi, A. 2004a. *The Emergence of Trust Networks under Uncertainty: The Case of Transitional Economies-Insights from Social Psychological Research*. W: Kornai, J., Rothstein, B. & Rose-Ackerman, S. (red.) *Creating Social Trust in Post-Socialist Transition*. Palgrave Macmillan.

- Cook, K. S. 2005. *Networks, norms, and trust: The social psychology of social capital\** 2004 cooley medal award address. „Social Psychology Quarterly” 68: 4-14.
- Cook, K.S., Kramer, R.M., Thom, D.H., Stepanikova, I., Bailey Mollborn, S. & Cooper, R. M. 2004b. *Trust and distrust in patient-physician relationships: perceived determinants of high- and low-trust relationships in managed-care settings*. W: Kramer, R.M. & Cook, K.S. (red.) *Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches*. New York: Russell Sage Foundation.
- Czarnik, S. 2007. *Gry eksperymentalne i manowce racjonalistycznego egoizmu*. „Decyzje” 8: 27-52.
- Farjoun, M. 2010. *Beyond Dualism: Stability and change as a Duality*. „The Academy of Management Review” 35: 202-225.
- Freud, S. 1918. *Totem and taboo*. New York: Vintage.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Gambetta, D. 1988. *Trust: making and breaking cooperative relations*. New York: B. Blackwell.
- Gambetta, D. 1996. *The Sicilian Mafia: the business of private protection*. Harvard University Press.
- Giddens, A. 1991. *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age* Cambridge: Polity Press.
- Gulati, R. 1998. *Alliances and networks*. „Strategic Management Journal” 19: 293-317.
- Gulati, R. & Gargiulo, M. 1999. *Where do interorganizational networks come from?* „American Journal of Sociology” 104: 1398-1438.
- Hardin, R. 1993. *The street-level epistemology of trust*. „Politics & Society” 21: 505-529.
- Hardin, R. 2004. *Distrust*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kang, D. C. 2003. *Transaction Costs and Crony Capitalism in East Asia*. „Comparative Politics”, 35: 439-458.
- Koźmiński, A. K. 2004. *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kramer, R.M. 1999. *Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions*. „Annual Reviews in Psychology” 50: 569-598.
- Kramer, R. M. 2006. *Trust as situated cognition: An ecological perspective on trust decisions*. W: Bachmann, R. & Zaheer, A. (red.) *Handbook of trust research*.
- Kreps, D. 1990. *Cooperate Culture and Economic Theory*. W: Alt, J. & Shepsle, K. *Perspectives on positive political economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lane, C. & Bachmann, R. 1997. *Co-operation in inter-firm relations in Britain and Germany: the role of social institutions*. „British Journal of Sociology” 48: 226-54.
- Langfred, C. W. 2004. *Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams*. „Academy of Management Journal” 47: 385-399.
- Lewicki, R. & Bunker, B. 1995. *Trust in relationships: a model of trust development and decline*. W: Bunker, B.B. & Rubin, J.Z. (red.) *Conflict, cooperation and justice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewicki, R., McAllister, D. J. & Bies, R. J. 1998. *Trust and distrust: new relationships and realities*. „Academy of Management Review” 23: 438-458.
- Lewis, J.D. & Weigert, A. 1985. *Trust as a social reality*. „Social Forces” 63: 967-986.
- Luhmann, N. 1979. *Trust and power: two works*. Chichester, NY: Wiley.
- Luhmann, N. 1988. *Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives*. W: Gambetta, D. (red.) *Trust making and breaking cooperative relation*. Oxford: Basil Blackwell.

- Macko, A. & Tyszka, T. 2009. *Entrepreneurship and risk taking*. „Applied Psychology” 58: 469-487.
- March, J.G.S. & Simon, H.A. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Mesquita, L.F. 2007. *Starting over when the bickering never ends: rebuilding aggregate trust among clustered firms through trust facilitators*. „Academy of Management Review” 32: 72-91.
- Messick, D.M. & Kramer, R.M. 2001. *Trust as a form of shallow morality*. W: Cook, K.S. (red.) *Trust in society*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Mizruchi, M. S. & Stearns, L. B. 2001. *Getting Deals Done: The Use of Social Networks in Bank Decision-Making*. „American Sociological Review” 66: 647-671.
- Möllering, G. 2005. *The trust/control duality: An integrative perspective on positive expectations of others*. „International Sociology” 20: 283.
- Möllering, G. 2006. *Trust: reason, routine, reflexivity*, Oxford, UK: Elsevier.
- Nooteboom, B. 2002. *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Powell, W.W. & SMITH-DOERR, L. 1994. *Networks and economic life*. W: N. J. Smelser i R. Skoldberg (red.) *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Putnam, R. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Touchstone.
- Ring, P.S. & van de Ven, A. H. 1994. *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*. „Academy of Management Review” 19: 90-118.
- Rose-Ackerman, S. 2001a. *Trust and Honesty in Post-Socialist Societies*. „Kykkos” 54: 415-443.
- Rose-Ackerman, S. 2001b. *Trust, honesty and corruption: reflection on the state-building process*. „European Journal of Sociology” 42: 526-570.
- Sitkin, S.B. & Roth, N.L. 1993. *Explaining the limited effectiveness of legalistic „remedies” for trust/distrust*. „Organization Science” 4: 367-392.
- Six, F. 2005. *The trouble with trust – the dynamics of interpersonal trust building*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Squire, B., Cousins, P. D. & Brown, S. 2009. *Cooperation and Knowledge Transfer within Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Properties of Trust, Relationship Duration and Supplier Performance*. „British Journal of Management” 20: 461-477.
- Sztompka, P. 1996. *Trust and Emerging Democracy: Lessons from Poland*. „International Sociology” 11: 37.
- Sztompka, P. (red.) 1999. *Imponderabilia wielkiej zmiany: mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sztompka, P. 2007. *Zaufanie – fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). *Judgement under certainty: heuristics and biases*. „Science” 185: 453-463.
- Tyszka, T. 2010. *Decyzje: perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Warszawa: Scholar.
- Tyszka, T. & Zaleskiewicz, T. 2006. *When does information about probability count in choices under risk?* „Risk analysis” 26: 1623-1636.
- Tyszka, T., Zielonka, P., Dacey, R. & Sawicki, P. 2008. *Perception of randomness and predicting uncertain events*. „Thinking & Reasoning” 14: 83-110.
- Ullman-Margalit, E. 2004. *Trust, distrust and the in-between*. W: Hardin, R. (red.) *Distrust*. New York: Russell Sage Foundation.

- Vlaar, P.W.L., van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. 2007. *On the evolution of trust, distrust and formal coordination and control in interorganizational relationships: Towards an integrative framework*. „Group and Organization Management” 32: 407-428.
- Wicks, A.C., Berman, A.L. & Jones, T.M. 1999. *The structure of optimal trust: moral and strategic implications*. „Academy of Management Review” 24: 99-116.
- Zaleśkiewicz, T. & Helka, A. 2007. *Trening współpracy/rywalizacji jako forma wpływu na zachowanie ludzi w dwuosobowej grze zaufania*. „Decyzje” 7: 83-103.