

Grażyna OSIKA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych

## ZAUFANIE – KAPITAŁ NEGOCJACYJNY

**Streszczenie.** W artykule tym autor próbuje przybliżyć zakres zagadnień koniecznych do zrozumienia roli zaufania w procesie negocjacyjnym. Zaufanie jest rozumiane jako rodzaj kapitału negocjacyjnego.

## TRUST – NEGOTIATION CAPITAL

**Summary.** In this article the author tries to approach the scope of problems, which are necessary to understanding, the role of trust in a negotiations process. The trust is treated as kind of negotiation capital.

## Wstęp

W latach sześćdziesiątych zeszłego stulecia w obszarze zainteresowań przedstawicieli różnych dziedzin znalazły się metody rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Niewątpliwie było to związane ze zmianą paradygmatu samego konfliktu jako zjawiska społecznego, przykładem może być podejście L.A. Crosera, który w konflikcie odkrył nie tylko siły destabilizujące, lecz także zwrócił uwagę na potencjał, jaki niesie ze sobą sytuacja konfliktowa<sup>1</sup>. Konflikt w tym nowym paradygmacie został uznany za niezbywalny element życia społecznego i jako taki stał się faktem, z którym wcześniej lub później każda grupa społeczna musi się zmierzyć i umiejętnie nim pokierować. Na tendencje te nałożyły się także procesy globalizacyjne, których wynikiem stała się duża współzależność wymuszająca

---

<sup>1</sup> Patrz: Croser L.A.: Społeczne funkcje konfliktu, [w:] Współczesne teorie socjologiczne, t. 1, Wyd. SCHOLAR, Warszawa 2006, s. 479-481.

myślenie w kategoriach dialogu społecznego i współpracy; wskazuje na to William Ury we wprowadzeniu do *Odchodząc od Nie*<sup>2</sup>. Bezpośrednim efektem tych zmian jest rola, jaką przypisuje się obecnie metodom rozwiązywania konfliktu w kształtowaniu ładu społecznego i w konsekwencji waga, jaką przywiązuje się do poszerzania wiedzy i rozwijania umiejętności z zakresu tych metod. Coraz bardziej oczywiste staje się myślenie kategoriami dialogu społecznego, społecznej umowy, paktu społecznego zarówno w sferze politycznej, jak i ekonomicznej<sup>3</sup>, stąd też od początku lat osiemdziesiątych negocjacje są obowiązującym przedmiotem na wielu kierunkach<sup>4</sup>.

Obecnie w analizach procesu negocjacji bardzo znaczące są nurty, w których rezygnuje się z wykorzystywania silnych środków wywierania presji, natomiast kładzie się nacisk na umiejętne wykorzystanie wiedzy z dziedziny komunikacji. Przykładem takiego podejścia jest wypracowana w ramach Harwardzkiego Projektu Negocjacyjnego przez W. Ury strategia przełamania<sup>5</sup>. Drugim, równie istotnym, obszarem warunkującym skuteczność działania w negocjacjach jest proces decyzyjny związany z wyborem strategii i kształtowaniem samej struktury negocjacji; w tym przypadku badania ogniskują się wokół możliwości wykorzystania pewnych aspektów teorii gier do analizowania procesu negocjacji<sup>6</sup>. Należy jednak zwrócić uwagę, że zarówno dobór narzędzi, jak i przebieg procesu decyzyjnego bardzo silnie są uwarunkowane sposobem, w jaki strony postrzegają siebie, oraz relacjami, jakie między nimi zachodzą. Z kolei jednym z kluczowych parametrów diagnozujących stan tych relacji jest stopień wzajemnego zaufania, czyli to, co obecnie określa się mianem kapitału społecznego.

Francis Fukuyama kapitał społeczny definiuje jako normy budowane w relacjach grupowych w sposób spontaniczny i nieformalny, jest to rodzaj kontraktu społecznego ułatwiający współdziałanie, „smar” oparty na wzajemnym zaufaniu, który warunkuje współdziałanie<sup>7</sup>. Stosując kategorię kapitału społecznego do procesu negocjacyjnego, zaufanie można rozumieć jako kapitał negocjacyjny warunkujący współpracę między stronami. Wadliwe oszacowanie zaufania wobec drugiej strony w negocjacjach jest jednym

---

<sup>2</sup> Ury W.: *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. PWE, Warszawa 1995, s. 17.

<sup>3</sup> *Negocjacje droga do paktu społecznego. Doświadczenia, treści, partnerzy, formy*, Wyd. Polskie Towarzystwo Polityki Społecznej, Instytut Pracy i spraw Socjalnych, Warszawa 1995.

<sup>4</sup> Mamet P.: *Język negocjacji handlowych*. Wydawnictwo Śląsk, Katowice – Warszawa 2004, s. 13.

<sup>5</sup> Ury W.: *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. PWE, Warszawa 1995.

<sup>6</sup> Przykładem jest tzw. innowacyjne podejście do procesu negocjacji, którego autorem jest M. Watkins, patrz: Watkins M.: *Sztuka negocjacji w biznesie*. Helion, Gliwice 2006.

<sup>7</sup> Fukuyama F.: *Rola biznesu w budowaniu kapitału społecznego*. „Gazeta Prawna”, DVD, Grupa Wydawnicza INFOR S.A., Warszawa 2007.

z istotniejszych błędów negocjacyjnych<sup>8</sup>. Z tego punktu widzenia wydaje się, że problematyka roli zaufania w negocjacjach jest kwestią wartą namysłu ze względu na tkwiący w zaufaniu potencjał podnoszący efektywność uzyskiwanych rozwiązań. Skromną próbą takiego podejścia są analizy podejmowane w niniejszym artykule. Dalsze rozważania wymagają krótkiego przybliżenia istoty procesu negocjacji.

## Ogólna charakterystyka procesu negocjacji

W analizach teoretycznych procesu negocjacji, na co wskazuje R. A. Rządca w przedmowie do *Dochodząc do TAK* R. Fischera i W. Urego<sup>9</sup>, daje się wyodrębnić trzy podstawowe kierunki badań. Pierwszy to socjologiczny, w którym skupia się uwagę na grupowym wymiarze konfliktu – pozytywnym i negatywnym wpływie konfliktu na funkcjonowanie grup, organizacji, narodu itd. Drugi kierunek, psychologiczny, koncentruje swoją uwagę na jednostkowej perspektywie postrzegania konfliktu, a ostatni wykorzystuje narzędzia teorii gier jako modele racjonalnego wyboru w sytuacjach konfliktowych. Niezależnie od różnic w proponowanych przez te kierunki punktach widzenia, tym, co wydaje się wspólne, to sposób definiowania procesu negocjacji.

Negocjacje to termin, który zadomowił się w świadomości potocznej jako działanie bardzo praktyczne o bardzo wymiernych skutkach, warto jednak tę intuicję denotacją doprecyzować, wskazując na to, co stanowi o istocie procesu negocjacji. Poniżej zaprezentowano kilka przykładów definicji procesu negocjacji:

*Negocjacje są podstawowym sposobem uzyskiwania od innych tego, czego chcemy. Jest to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona związani jesteście pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwstawne. [...] Celem negocjacji jest osiągnięcie porozumienia, a więc podjęcie przez obie strony wspólnej decyzji<sup>10</sup>.*

<sup>8</sup> Krzymieniewska G.: Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumienia. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 134.

<sup>9</sup> Fisher R., Ury W.: *Dochodząc do TAK*. Negocjowanie bez poddawania się. PWE, Warszawa 1991, s. 10.

<sup>10</sup> Fisher R., Ury W.: *Dochodząc do TAK*. Negocjacje bez poddawania się. Tłum. R.A. Rządca, Warszawa 1991, s. 21-22.

Termin *negocjacja* odnoszony jest do tych sytuacji, w których spotykający się partnerzy mają przeciwstawne interesy, zaś stopień koordynacji wzajemnych działań prowadzących do rozwiązania tej rozbieżności odbywa się na podstawie porozumienia. Celem więc negocjacji jest rozwiązywanie rozbieżności, jaka powstaje w przypadku konfliktu interesów<sup>11</sup>.

[...] negocjacje to proces, w którym dwie strony o pewnych rozbieżnych interesach dążą do osiągnięcia porozumienia. Mechanizm porozumienia następuje wtedy, gdy strony uświadamiają sobie, że porozumienie może zapewnić większe korzyści niż działania bez porozumienia.<sup>12</sup>

Negocjacje [...] jest to sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów<sup>13</sup>.

Niezależnie od różnic pojawiających się w przytoczonych definicjach możliwe jest uchwycenie kilku wątków, co do których definicje te są zgodne. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że **negocjacje są procesem, w którym uczestniczą co najmniej dwie strony reprezentujące niezgodne stanowiska będące przeszkodą w realizacji interesów; działania podejmowane przez strony mają na celu osiągnięcie porozumienia, w wyniku którego stanowiska zostaną uzgodnione**<sup>14</sup>. Warunkiem zachodzenia sytuacji negocjacyjnej jest zatem koincydencja trzech elementów: uczestników, niezgodnych stanowisk oraz dążenia stron do porozumienia – brak któregoś z nich decyduje o tym, że dana sytuacja przestaje być negocjacją. Uczestnicy przystępują do negocjacji, ponieważ dana sytuacja jest przez nich postrzegana jako możliwość realizacji zamierzonych celów. Co ważne, ich udział w tej sytuacji jest wyborem, którego dokonali, ponieważ w ich mniemaniu sytuacja ta stanowi najbardziej optymalny sposób zrealizowania ich interesów. Dotyczy to również sytuacji, w których strony są niejako zmuszane do podejmowania określonych działań, np. w negocjacjach policyjnych czy w negocjacjach zbiorowych.

Podstawą niezgodności stanowisk w negocjacjach jest różnica w sposobie oceny danej sytuacji przez obie strony. Poddając ocenie pragmatycznej, etycznej itp. kolejne sfery obszaru negocjacji, uczestnicy formułują swoje stanowiska. Jeżeli okaże się, że we wszystkich kwestiach są one zgodne, negocjacje są zbyteczne. Negocjacje są potrzebne dopiero wtedy, kiedy pojawi się niezgodność stanowisk. Znaczy to, że dopiero częściowa zgodność i częściowa niezgodność stanowisk daje podstawę do prowadzenia negocjacji. Dążenie do

---

<sup>11</sup> Sobczak J.: Analiza procesu negocjacji. Przegląd badań. Przegląd Psychologiczny, t. XXIX, nr 2, 1986, s. 374.

<sup>12</sup> Januszek M., Krzymińska G.: Poradnik negocjatora. Jak sprawnie negocjować. Bydgoszcz, s. 6-7.

<sup>13</sup> Nęcki Z.: Negocjacje w biznesie. Kraków 1995, s. 16.

<sup>14</sup> Osika G.: Negocjacje – charakterystyka procesu. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, z. 7, 2000, s. 61.

porozumienia jest rodzajem intencji, która musi towarzyszyć podejmowanym przez negocjatorów działaniom. Jest to bardzo istotny wyróżnik tej formy komunikacji, w innych formach nie jest on tak konieczny, np. przebieg dyskusji nie wymaga dojścia do zgodnych stanowisk, czasami za wynik zadowalający uznaje się poszerzenie obszaru poznawczego danego zagadnienia lub też podanie nowego sposobu jego artykulacji.

W negocjacjach dążenie do porozumienia jest podstawowym motywem, który skłania uczestników do wchodzenia w tego typu interakcje. Warunkami koniecznymi do realizacji intencji dążenia do porozumienia jest akceptacja minimalnego poziomu kooperacji. Współzależność uczestników negocjacji powoduje, że obie strony muszą mieć świadomość tego, że elementy budujące sytuację są środkami do osiągnięcia celu, tak jak środkiem jest sama sytuacja. Wybór, jakiego dokonały strony decydujące się na taki sposób realizacji interesów, wymusza na uczestnikach przyjęcie postawy współdziałania, nawet jeżeli mają one strategiczny charakter. Drugi warunek dotyczy akceptacji interakcyjnego charakteru negocjacji, ponieważ sama idea negocjacji opiera się na świadomości wzajemności wywieranego wpływu. Dwa elementy budujące sytuację negocjacyjną wydają się szczególnie ważne z punktu widzenia podejmowanej w niniejszej artykule tematyki – wzajemne powiązanie interesów oraz dążenie do porozumienia. Zarówno świadomość współzależności, jak i konieczna w negocjacjach motywacja wspólnego wypracowywania porozumienia jest zbudowana na zaufaniu.

## **Zaufanie – podstawa kapitału społecznego**

Obecne czasy wydają się pokazywać, jak istotne jest okazywanie zaufania innym. Tempo oraz sposób życia typowy dla ponowoczesności zmuszają do cedowania wielu działań na innych; oczywiste jest korzystanie z gotowego jedzenia, bazowanie na zapośredniczonych informacjach, korzystanie z różnego rodzaju firm doradczych itp. To powoduje, że stajemy się w coraz większym stopniu zależni od innych, a ta zależność wymaga zaufania. Również postępujące procesy globalizacyjne są źródłem współzależności na bardzo wielu poziomach, od szczebla międzynarodowego po bezpośrednie kontakty międzyludzkie. Stąd też problematyka zaufania i kapitału społecznego staje się przedmiotem namysłu wielu badaczy.

Zdaniem Erica M. Uslandera<sup>15</sup> w badaniach tych można wyróżnić dwa dominujące nurty, związane z sposobem definiowania i różnicowania zaufania. Zgodnie z jego ustaleniami możemy mówić o zaufaniu strategicznym, będącym, jak podaje za Russellem Hardinem, *prognozą zachowania drugiej osoby*<sup>16</sup>. Ten rodzaj zaufania jest oparty na wiedzy, czyli na posiadanych informacjach i doświadczeniu, obdarzenie kogoś zaufaniem tak rozumianym można traktować jak zastosowanie strategii decyzyjnej obciążonej ryzykiem. Zaufanie strategiczne pomaga rozwiązywać problemy przy jednoczesnym obniżeniu kosztów transakcji, jedynym kosztem jest wiedza konieczna do pojawienia się relacji zaufania – wiem tyle, że mogę ufać. *Jest to recepta, która wskazuje, kiedy możemy stwierdzić, czy inni ludzie są godni zaufania*<sup>17</sup>. Zaufanie strategiczne jest oparte przede wszystkim na osobistym doświadczeniu, może być stosowane do rozwiązywania ograniczonego rodzaju problemów, jego warunkiem jest bowiem znajomość drugiej osoby. Jest to zatem relacja istniejąca pomiędzy konkretnymi osobami w określonym kontekście sytuacyjnym. Co ważne, zaufanie strategiczne nie jest wynikiem nieufności, jest to przejaw niepewności, zbieranie informacji o drugiej osobie jest sposobem redukcji niepewności i jednocześnie procesem budowania zaufania<sup>18</sup>. W ten strategiczny sposób rozumienia zaufania wpisuje się koncepcja Russella Hardina; w pewnym sensie jest to rozwinięcie założeń, jakie sformułował James Coleman w swojej teorii racjonalnego wyboru<sup>19</sup>. Zdaniem R. Hardina zaufanie opiera się na projekcji interesu partnera. Udzielanie komuś zaufania lub przypisywanie mu wiarygodności to *strategie racjonalne, przyszłe bowiem korzyści z kontynuowania relacji z partnerem i zdobytej reputacji przewyższają zysk z ewentualnego oszustwa*<sup>20</sup>; mówiąc wprost, ludziom bardziej opłaca się spełniać pokładane w nich zaufanie niż oszukiwać ze względu na koszty społeczne, jakie oszustwo za sobą pociąga.

Drugi rodzaj zaufania, o którym pisze E.M. Uslander, to zaufanie normatywne, czyli postawa moralna nabyta w procesie socjalizacji; *jest to generalny pogląd na ludzką naturę i w większości nie zależy od osobistego doświadczenia czy od założenia, że inni są godni zaufania, tak jak się to dzieje w wypadku zaufania strategicznego. [...] zaufanie normatywne jest nakazem traktowania ludzi tak, jakby byli godni zaufania. Jest to parafraza Złotej Zasady*

<sup>15</sup> Uslander E.C.: Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne, [w:] Socjologia codzienności, red. Sztompka P., Boguni-Borowska M., Znak, Kraków 2008.

<sup>16</sup> Tamże, s. 189.

<sup>17</sup> Tamże, s. 184.

<sup>18</sup> Oczywiście pod warunkiem, że zdobyte informacje o drugiej osobie są pozytywne.

<sup>19</sup> Coleman J.S.: Perspektywa racjonalnego wyboru w socjologii ekonomicznej, w: Współczesne teorie socjologiczne. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2006, s. 144-163; Sztompka P.: Zaufanie fundament społeczeństwa, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 52.

<sup>20</sup> Sztompka P.: Zaufanie fundament społeczeństwa. Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 53-54.

(lub imperatywu kategorycznego Kanta) [...] *zaufanie normatywne jest wiarą, że inni dzielają twoje podstawowe wartości moralne i dlatego powinni być przez ciebie traktowani tak, jak ty chciałbyś być traktowany przez nich*<sup>21</sup>.

Zaufanie normatywne można traktować jako formę uogólnionego założenia na temat dobrej woli innych, która uzasadnia wybór strategii kooperacji podczas wspólnie podejmowanych działań. W podobny sposób zaufanie ujmują Anthony Giddens: *zaufać to znaczy uwierzyć, przejść na stronę wiary, której nie daje się do niczego innego sprowadzić. Zaufanie jest specyficznym związane z [...] niewiedzą. Nie potrzebujemy ufać komuś, kogo mamy stale na oku i kogo poczynania możemy bezpośrednio kontrolować*<sup>22</sup>. Zaufanie jest zatem akceptowaniem wolności osoby, której ufam – wiem, że masz wiele możliwości działania, ale ja ufam ci, że postąpisz tak, jak ja tego oczekuję. Do normatywnego nurtu można także zaliczyć podejście Francisa Fukuyamy, który analizuje zaufanie w odniesieniu do kapitału społecznego. Zdaniem F. Fukuyamy *zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach*<sup>23</sup>, normy te mogą mieć podłoże religijne, ale także świeckie.

Definicja, którą zaproponował Piotr Sztompka, wydaje się łączyć opisywane powyżej nurty. W jego mniemaniu *zaufanie jest to podstawowa strategia radzenia sobie z niepewnością i niemożnością kontrolowania przyszłości [...] jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych przyszłych działań innych ludzi*<sup>24</sup>. Z jednej strony, ufać komuś to zakładać, że ten ktoś nie podejmie działań szkodliwych dla mnie i zachowywać się, jakby to założenie było prawdziwe, czyli postępować tak, jakby nasza wiedza była wystarczająca do obdarzenia kogoś zaufaniem; jest to nawiązanie do zaufania strategicznego. Z drugiej strony, takie podejście jest możliwe tylko wtedy, kiedy zaufanie traktuje się jako podstawową strategię działania; ten z kolei wątek wpisuje się w zaufanie normatywne. Definicja ta nie kłóci się z podejściem E. Uslandera, który także zwraca uwagę na to, że *w kontaktach z konkretnymi osobami używamy zaufania strategicznego. Tym samym nie jest niekonsekwencją, gdy ktoś, kto ufa ludziom, sprawdza kwalifikacje i uczciwość konkretnych osób*<sup>25</sup>.

<sup>21</sup> Uslander E.C.: Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne, [w:] Socjologia codzienności, red. Sztompka P., Boguni-Borowska M., Znak, Kraków 2008, s. 185.

<sup>22</sup> Giddens A.: Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności. PWN, Warszawa 2001, s. 27.

<sup>23</sup> Fukuyama F.: Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu. PWN, Warszawa – Wrocław 1997, s. 38.

<sup>24</sup> Sztompka P.: Zaufanie fundament społeczeństwa. Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 70

<sup>25</sup> Uslander E.C.: Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne, [w:] Socjologia codzienności, red. Sztompka P., Boguni-Borowska M., Znak, Kraków 2008, s. 191.

Chcąc doprecyzować pojęcie zaufania, P. Sztompka wyraźnie oddziela od siebie terminy, które w potocznym znaczeniu często traktuje się jak synonimy; mowa o: mieć nadzieję, przekonanie i zaufanie. Mieć nadzieję to pasywne, nieuzasadnione, nieweryfikowalne racjonalnie przeczucie, że sprawy potoczą się zgodnie z naszym planem. Przekonanie to nadzieja połączona z uczuciem pewności, jest to rodzaj pasywnego obserwowania biegu zdarzeń, natomiast zaufanie jest postawą aktywną, jednostka działa w określonej sytuacji i znając różne przesłanki, podejmuje zakład ze świadomością ewentualnych konsekwencji. W takim sensie zaufanie jest ryzykiem, ale dzięki zaangażowaniu jednostki w sytuację możliwy jest bilans zysków i strat.

P. Sztompka dokonuje także klasyfikacji odmian działania opartego na zaufaniu i wyróżnia:

- **zaufanie antycypacyjne** – są to działania zorientowane na innych, opiera się ono na wierze, że ich postępowanie będzie korzystne również dla jednostki, która zaufała;
- **zaufanie powiernicze** – ten rodzaj działań polega na powierzeniu komuś czegoś, co jest dla jednostki szczególnie wartościowe;
- **zaufanie obligujące** – tego typu działanie polega na prowokowaniu wiarygodności, obdarzenie zaufaniem ma obligować drugą osobę do przyjęcia podobnej postawy;
- **zaufanie prowokowane** – demonstracja zaufania do drugiej osoby; ma ona na celu wywołanie wzajemności – często wykorzystywany chwyt szulerski<sup>26</sup>.

Wydaje się, że tym, co odróżnia dwie ostatnie odmiany działania oparte na zaufaniu, jest intencja, z jaką jednostka obdarza zaufaniem. W przypadku zaufania obligującego chodzi o wywołanie relacji zwrotnej, która w efekcie przyniesie korzyści wszystkim. Natomiast zaufanie prowokowane należy uznać za rodzaj manipulacji, w której demonstracja zaufania jest *de facto* imitacją zaufania obligatoryjnego.

Zaufanie rozumiane jako aktywna postawa jednostki oparta na świadomie podejmowanym ryzyku wymaga punktów odniesienia pozwalających na ocenę ewentualnych zysków lub strat. Zdaniem P. Sztompki do czynników sprzyjających relacji zaufania można zaliczyć:

1. **rozmiar konsekwencji** – zależy od tego, jak jednostka rozpoznaje zmiany w jej życiu będące następstwem obdarzenia kogoś zaufaniem,
2. **oczekiwana długość relacji** – im dłużej, tym zaufanie jest większe,
3. **możliwość wycofania się z danego kroku** – nieodwołalność decyzji może redukować stopień zaufania,

---

<sup>26</sup> Sztompka P.: *Zaufanie fundament społeczeństwa*. Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 74-78.



4. **stopień ryzyka** – dotyczy oceny wielkości strat, jakie jednostka może ponieść,
5. **możliwość ubezpieczenia się przed oszustwem** – zaufanie jest wprost proporcjonalne do szansy na zabezpieczenie przed ewentualną porażką<sup>27</sup>.

Okazywanie zaufania nawet przy ryzyku stwarza szansę na wywołanie poczucia obowiązku, wzajemności itd.; w takim sensie ryzyko jest kosztem, jaki jednostki są gotowe ponieść za potencjalne zyski. P. Sztompka rozpoznaje także różne źródła przyjmowania postawy zaufania. Pierwszym z nich są relacje, udzielenie komuś kredytu zaufania jest jednocześnie nawiązaniem relacji zobowiązującej, obdarzanie zaufaniem powoduje, że jednostka sama zostaje nim obdarzona, w tym przypadku zaufanie zależy od oceny wiarygodności osób. Drugim jest osobowościowa skłonność do wyrażania innym zaufania *a priori*, podstawą zaufania są indywidualna wiedza oraz doświadczenie społeczne jednostki. Trzecim jest normatywny nakaz wyrażania innym zaufania, którego podstawą jest kultura, jest to kulturowe doświadczenie zbiorowe, tzw. kultura zaufania lub kultura nieufności<sup>28</sup>.

W przytaczanym powyżej opisie różnych aspektów zaufania jeden wątek zwraca szczególną uwagę: w relacji zaufania tkwi potencjał działania społecznego, wzajemne zaufanie jednostek pozwala włączyć do zakresu możliwych w danej sytuacji zachowań takie zachowania, które w innym przypadku byłyby nie do przyjęcia. Potencjał, o którym mowa, nawiązuje do pojęcia kapitału społecznego. Zdaniem R. Putnama kapitał społeczny to *cechy życia społecznego – sieci normy i zaufanie – które umożliwiają uczestnikom skuteczniej działać razem w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów [...], kapitał odnosi się do więzi społecznych, związanych z nimi norm oraz zaufania*<sup>29</sup>. Z kolei F. Fukuyama rozpoznaje kapitał społeczny, orócz kapitału fizycznego i ludzkiego, jako podstawowe źródło produktywności gospodarczej<sup>30</sup>. Zaufanie jest warunkiem możliwości stosowania poszerzonego wachlarza działań społecznych, warunkiem ważnym szczególnie w sytuacjach dużej współzależności jednostek. P. Sztompka, analizując funkcje zaufania z punktu widzenia partnerów interakcji społecznej, wymienia wiele korzyści wynikających z pozytywnego działania wobec innych. Zauważa, że zaufanie:

- mobilizuje i uwalnia ludzką podmiotowość,
- wyzwala kreatywność,
- zmniejsza niepewność i ryzyko i dzięki temu poszerza obszar możliwych działań,

---

<sup>27</sup> Tamże, s. 78-80.

<sup>28</sup> Tamże, s. 135-147.

<sup>29</sup> R. Putnam: *Turning in, turning out: the strange disappearance of social capital in America*, [w:] P. Sztompka: *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 40-41.

<sup>30</sup> F. Fukuyama: *Rola biznesu w budowaniu kapitału społecznego*. „Gazeta Prawna”, DVD, Warszawa: Grupa Wydawnicza INFOR S.A., 2007.

- sprawia, że uczestnicy interakcji stają się bardziej otwarci,
- skłania do działań kooperacyjnych,
- powoduje, że zachowania stają się bardziej spontaniczne i autentyczne,
- mobilizuje zaufanie obligacyjne,
- sprawia, że wzrastają motywacja i poczucie sprawstwa,
- powoduje, że ludzie stają się życzliwsi.

Z kolei demonstrowanie braku zaufania w interakcji prowadzi do zablokowania pewnych działań. Okazywanie nieufności:

- ukierunkowuje percepcję na ryzyko,
- wywołuje skupienie uwagi na kontroli działania, a nie na rozwiązywaniu problemów,
- wywołuje defensywny pesymizm,
- ukierunkowuje percepcję na odczytywanie oznak uzasadniających brak zaufania może prowadzić do wadliwej interpretacji zachowań drugiej strony,
- obniża aktywność,
- rodzi stereotypowe postrzeganie drugiej strony,
- prowokuje działania dystansujące<sup>31</sup>.

Wymieniane przez P. Sztompkę konsekwencje przyjmowania przez jednostki postawy zaufania lub nieufności uzmysławiają, w jakim stopniu potencjał tkwiący w zaufaniu może być nośny oraz jak ograniczający jest jego brak. Te ogólnie poczynione ustalenia prowokują do analiz bardziej szczegółowych i do zadawania pytań o rolę zaufania w konkretnych rodzajach interakcji, a w przypadku niniejszych rozważań, w negocjacjach.

## **Zaufanie jako kapitał negocjacyjny**

W analizach procesu negocjacji dużą uwagę poświęca się możliwościom polepszenia efektywności podejmowanych przez negocjatorów działań zarówno z punktu widzenia optymalizacji uzyskiwanych rezultatów przez strony, jak i w odniesieniu do technicznej sprawności prowadzonych rozmów, stąd duży nacisk na merytoryczne i instrumentalne przygotowanie do rozmów. Wydaje się, że również zaufanie można potraktować jako jeden z czynników efektywności, jako formę kapitału negocjacyjnego. Michaela Watkins definiuje kapitał negocjacyjny jako pokłady dobrej woli, które minimalizują konieczność

---

<sup>31</sup> P. Sztompka: *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 303-307.

monitorowania stopnia wykonania umów i ułatwiają zawieranie nowych<sup>32</sup>. Zapasy dobrej woli są kapitałem społecznym negocjacji, budowanym i pomnażanym przez kształtowanie dobrych relacji między stronami<sup>33</sup>, dzięki którym negocjatorzy mogą poszerzać zakres podejmowanych działań. W przypadku negocjacji szczególnie przydatne wydaje się podejście do zaufania P. Sztompki, które łączy w sobie zaufanie strategiczne i normatywne. Zaufanie normatywne pozwala myśleć o wynikach negocjacji kategoriami *win win*<sup>34</sup>. Jest to typowe podejście w promowanych ze względu na ich skuteczność strategiach negocjacyjnych, takich jak: strategia przełamania W. Urego, innowacyjne podejście M. Watkina, negocjacje rzeczowe R. Fishera i W. Urego, model negocjacji J. Thomasa. Przyjmowanie uogólnionego założenia na temat dobrej woli drugiej strony uzasadnia wybór strategii kooperacji i umożliwia zredukowanie kilku dylematów negocjacyjnych:

- ogranicza zakres możliwych zachowań drugiej strony – skoro im ufam, to przypuszczalnie mogę wykluczyć część nieuczciwych zachowań; możliwość uruchomienia zaufania obligacyjnego;
- redukuje efekt przeciążenia informacyjnego – ogranicza konieczność opracowywania ogromnej ilości informacji potrzebnych do zrozumienia danej sytuacji – skoro tak mówisz, to prawdopodobnie tak jest;
- redukuje *aprioryczne* poczucie zagrożenia ze strony interlokutorów – dzięki temu udaje się wyeliminować konsekwencje działania negatywnych stereotypów i uprzedzeń, a także błąd tzw. niekompatybilności<sup>35</sup> w sposobie postrzegania interesów stron;
- pozwala zredukować niepewność na poziomie interpersonalnym – zaufanie staje się rodzajem zakładu na temat drugiej osoby pozwalającego zmniejszyć dyskomfort związany z ograniczoną wiedzą na jej temat;
- implikuje stosowanie strategii kooperacyjnych;
- umożliwia budowanie dobrych relacji.

Zgodnie z definicją P. Sztompki zaufanie to także aktywna postawa jednostki, która działając w określonej sytuacji, zna uwarunkowania z nią związane i na ich podstawie podejmuje

---

<sup>32</sup> Watkins M.: Sztuka negocjacji w biznesie. Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 103.

<sup>33</sup> Do najbardziej znaczących obecnie strategii negocjacyjnych zalicza się te, które w proponowanym instrumentarium zawierają techniki budowania dobrych relacji, np. strategia przełamania W. Urego, innowacyjne podejście prowadzące do przełomu M. Watkina, negocjacje rzeczowe R. Fishera i W. Urego, model negocjacji J. Thomasa itp.

<sup>34</sup> win win – wszystkie strony w rozmowach „są wygrane”.

<sup>35</sup> Na ten rodzaj błędu wskazują M. H. Bazerman i M. A. Neal; polega on na przyjmowaniu założenia, że interesy stron są całkowicie rozbieżne i niemożliwe jest wypracowanie rozwiązania, które pozwoli na realizację potrzeb obu stron. Częstym rezultatem takiego podejścia jest wybieranie strategii rywalizującej; patrz: Bazerman M.H., Neal M.A.: Negocjując racjonalnie. Libra Pracownia Wydawnicza, Olsztyn 1997, s. 35.

zakład ze świadomością ewentualnych konsekwencji. Ten strategiczny wymiar zaufania – bo oparty na wiedzy, jaką jednostka posiada pozwala – na dostosowanie działań już do konkretnej sytuacji. Negocjator przystępuje do negocjacji, zakładając dobrą wolę drugiej strony, ale ostatecznie to zachowanie drugiej strony przesądzi o tym, czy zaufanie to nie zostanie podważone. W negocjacjach na strategiczny wymiar zaufania zwraca się dużą uwagę na etapie przygotowań do negocjacji, analizując wiarygodność drugiej strony. Pewną podpowiedzą w tym względzie są sformułowane przez P. Sztompkę podstawy wiarygodności. Zalicza do nich między innymi: opieranie się na składanych przez drugą stronę obietnicach, projektowanie interesu partnera, ocenę charakteru czy statusu drugiej strony, pełnionych ról społecznych, reputacji, ocenę sposobów działania, wizerunku itd.<sup>36</sup> Wymienione czynniki pozwalają na korygowanie stopnia zaufania wobec interlokutorów już w konkretnych sytuacjach, kiedy toczą się negocjacje, lub też w przygotowaniach – jako antycypacja przyszłych działań.

Można zatem, jak się wydaje, traktować zaufanie jako kapitał negocjacyjny, w którym tkwi potencjał zwiększenia efektywności zarówno w wymiarze merytorycznym, jak i technicznym. Z jednej strony bowiem przyjmowanie uogólnionego zakładu na temat możliwości zaufania drugiej stronie jest warunkiem stosowania strategii, które obecnie uznaje się za najbardziej efektywne, a z drugiej strony zaufanie oparte na aktywnym poszukiwaniu przesłanek uzasadniających tę relację w odniesieniu do konkretnej sytuacji i konkretnej osoby jest warunkiem diagnozy sytuacji i podejmowania działań dostosowawczych.

## Bibliografia

1. Bazerman M., Neale M.: *Negocjując racjonalnie*. Libra, Olsztyn 1997.
2. Giddens A.: *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*. PWN, Warszawa 2001.
3. Fisher R., Ury W.: *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. PWE, Warszawa 1991.
4. Fukuyama F.: *Rola biznesu w budowaniu kapitału społecznego*. „Gazeta Prawna”, DVD, Grupa Wydawnicza INFOR S.A., Warszawa 2007.
5. Fukuyama F.: *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. PWN, Warszawa – Wrocław 1997.

---

<sup>36</sup> P. Sztompka: *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 151-188.

6. Krzymieniewska G.: Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumienia, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
7. Mamet P.: Język negocjacji handlowych. Wydawnictwo Śląsk, Katowice – Warszawa 2004.
8. Mastenbroek W.: Negocjowanie. PWE, Warszawa 1996.
9. Nierenberg G.I.: Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu. STUDIO EMKA, Warszawa 1994.
10. Osika G.: Perswazja – charakterystyka procesu. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 33, Gliwice 2005.
11. Sztompka P.: Zaufanie. Fundament społeczeństwa. Znak, Kraków 2007.
12. Thomas J.: Negocjuj aby zwyciężyć. 21 zasad prowadzenia skutecznych negocjacji. MT Biznes, Warszawa 2006.
13. Ury W.: Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji. PWE, Warszawa 1995.
14. Uslander E.C.: Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne, [w:] Socjologia codzienności, red. Sztompka P., Boguni-Borowska M., Znak, Kraków 2008.
15. Watkins M.: Sztuka negocjacji w biznesie, Wyd. Helion, Gliwice 2006.

## **Abstract**

The article undertakes the subject matter connected with analysis the trust in negotiation situation. Very important in this point of view is rule of trust is treated as negotiation capital. In the first the author try to explain what kind of situation we usually to term as negotiation, and formulates constituting elements, which in the author's opinion are as follows: participants, discordant positions and the endeavour to reach agreement. Second part this article contents some definition of trust. The author limits her attention to conveying the basic idea of trust and its relationship to social capital, in her point of view trust is important component of social capital. For the end the author presents main function of a trust in process of negotiation. This article should be treated as only a sketch of research on the discussed problems.