

Słysz się często, że współpraca „nie wychodzi”, ponieważ nie ma zaufania (np. Bez zaufania nie ma współpracy). Dodatkowo wzmacniają takie myślenie informacje z badań CBOS, że w Polsce jest stosunkowo niski poziom zaufania (np. Zaufanie w relacjach międzyludzkich).

W swoich raportach CBOS powtarza wiedzę potoczną, że zaufanie jest potrzebne aby powstała współpraca. Poniższy cytat dobrze ilustruje takie rozumienie relacji pomiędzy zaufaniem a współpracą: Jedną z podstawowych kwestii w budowaniu społeczeństwa opartego na samoorganizacji obywateli i podejmowaniu przez nich działań w celu współtworzenia społeczności lokalnych oraz wspólnego rozwiązywania problemów społecznych jest zaufanie. (op. cit. 5 str.) Niestety zwykle jest odwrotnie, zaufanie jest skutkiem a nie przyczyną współpracy.

Powstaje pytanie, skąd się bierze zaufanie, tj. jaki jest mechanizm jego powstawania? A jeśli nie znamy tego mechanizmu, to czy możemy je zwiększyć poprzez, na przykład, przekonywanie, że dobrze jest ufać innym ludziom? Niestety nawoływanie do zaufania nie działa. W swojej historii mamy tego wiele przykładów. Gdy w roku 1970 Edward Gierek nawoływał społeczeństwo „czy pomożecie” w domyśle prosił – zaufajcie mi. I wielu ludzi w społeczeństwie „kupiło” ten slogan, ponieważ nie rozumiało celów jakie kierowały ludźmi, którzy rządzą Polską. Mając wtedy tylko 19 lat i będąc naiwnym studentem psychologii, też dałem się nabrać na hasło „zaufajcie nam”. A potem już była tylko równia pochyła aż do przełomu w roku 1980. A faktycznie, tzw. władza dalej chciała realizować swoje cele, które były w oczywistej sprzeczności z celami społeczeństwa i aby wyszła, już dla wszystkich, jawność celów „władzy” zabrało to 10 lat.

Proponuję na relację pomiędzy zaufaniem a współpracą popatrzeć w punktu widzenia koncepcji **współpracy**. Istotą współpracy są cele a mówiąc bardziej precyzyjnie relacje pomiędzy celami (na dole publikacje gdzie dokładnie przedstawiłem tę koncepcję). W relacji pomiędzy celami na różnych poziomach (jednostka, małe grupy, organizacja, duże grupy społeczne) najważniejszy jest poziom zgodności w celach pomiędzy tymi poziomami. Współpraca jako proces społeczny realizuje się we współdziałaniu, koordynacji działań oraz optymalnym wykorzystaniu umiejętności i zdolności osób biorących udział we współpracy. Posłużmy się przykładem i wynikami badań przeprowadzonych w hiszpańskich zawodowych zespołach z kilku rodzajach sportów. Autorzy przewidywali, że zaufanie pomiędzy zawodnikami jest warunkiem na osiągnięcie wysokiego poziomu spójności grupowej (cohesion), czyli w języku potocznym dobrego zgrania zespołu. Po analizie wyników okazało się, że jest odwrotnie, spójność grupowa wpływała na poziom zaufania pomiędzy zawodnikami. Ciekawe, że odwrotnie było z zaufaniem do trenera, które wpływało na poziom spójności grupowej. Ten ostatni wynik pokazuje ważną rolę liderów, którzy, na bazie swojego autorytetu mogą pociągnąć grupę w kierunku celów grupy, ale nie wbrew indywidualnym celom jej członków.

Problem niezrozumienia relacji pomiędzy zaufaniem a współpracą widać wyraźnie w sferze polityki. Gdy partie politycznie się nie dogadują (jak np. PIS i PO), wyjaśnia się, że nie mają do siebie zaufania. A skąd ma się wziąć to zaufanie?

Gdy interakcja społeczna jest oparta na **wymianie** a nie na współpracy, pierwszym warunkiem koniecznym jest możliwość osiągnięcia własnych celów przez osoby lub grupy, które uczestniczą w wymianie. Drugim warunkiem koniecznym aby podtrzymać zaufanie wzajemne jest wymienianie zgodnie z umową, tj. nie oszukiwanie się wzajemnie. Myślę, że w polityce zwykle nie ma szans zbudowanie celów wspólnych, na przykład dla dwóch partii. Pozostaje więc oparcie się na wymianie,

która aby powstało zaufanie wymaga jednak spełnienia wymienionych wcześniej dwóch warunków. **Podsumowując, w wymianie zaufanie można sprowadzić do przekonania, że druga strona dostarczy to na co się zgodziliśmy. Zaufanie w wymianie natychmiast ginie, gdy druga strona nie dotrzymuje uzgodnień.**

Gdy interakcja społeczna jest oparta na **współpracy**, zaufanie jest produktem procesu współpracy. Trzy warunki są konieczne do powstania zaufania jako wyniku procesu współpracy. Po pierwsze, grupa lub organizacja muszą posiadać cele, które są celami danej grupy lub organizacji a nie wypadkową celów indywidualnych lub celów grup na które składa się organizacja. Po drugie, cele grupowe lub organizacyjne muszą być w jakimś stopniu zgodne z celami indywidualnymi członków grupy lub organizacji. Po trzecie, potrzebne jest wystąpienie współdziałania, które polega na wspólnym wykonywaniu zadań. Ten trzeci warunek głównie dotyczy względnie małych grup lub organizacji. Skąd się bierze konkretnie zaufanie pomiędzy członkami grupy, gdy ona działa na bazie współpracy? Każdy z członków grupy ma świadomość, że inni członkowie grupy są tak samo zaangażowani w realizację celów grupowych. W konsekwencji tego, jest w stanie przewidzieć działania innych członków grupy, którzy będą się starali wspierać osiągnięcie celów grupowych. Ponadto, może liczyć na pomoc innych członków grupy, gdy ma trudności w realizacji swoich zadań. **Podsumowując, we współpracy zaufanie można sprowadzić do przekonania, że pozostali uczestnicy grupy) będą dążyli do celów tej grupy. Zaufanie we współpracy nie ginie, gdy druga strona nie dotrzymuje chwilowo uzgodnień lub sporadycznie nie dąży do celów grupowych.**

Autor: dr Victor Wekselberg

Wekselberg, V. (1999). A blueprint of the Cooperative Theory of Groups. Polish Psychological Bulletin, 30, 15-46).

Wekselberg, V. (2007). Współpraca w powiatowym urzędzie pracy: zarządzanie, przywództwo i wprowadzanie zmian. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Mach M. Dolan S., and Tzafrir S. (2010). The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 771–794.