

## SEMINARIUM NAUKOWE

### WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI WARSZAWSKIEJ



**Wydział Zarządzania**  
Politechnika Warszawska



#### Abstrakt wystąpienia

**Prof. dr hab. Dominika Latusek-Jurczak** (Akademia Leona Koźmińskiego,  
Katedra Zarządzania, Centrum Badań nad Zaufaniem)

#### **Dynamika zaufania i nieufności w zarządzaniu publicznym**

Termin: 10 czerwca 2025 r., godz. 15:00

Wystąpienie poświęcone jest zagadnieniu zaufania i nieufności w sektorach regulowanych, ze szczególnym uwzględnieniem wyników projektu TiGRE (Trust in Governance and Regulation in Europe), finansowanego z programu Horyzont 2020. Projekt realizowany był w latach 2020–2023 przez międzynarodowe konsorcjum dziewięciu uniwersytetów, a jego celem było pogłębione zrozumienie dynamiki zaufania w różnych systemach regulacyjnych.

TiGRE badał trzy sektory: ochronę danych, bezpieczeństwo żywności oraz sektor finansowy, analizując ich dojrzałość, strukturę i poziom zaufania. Wykorzystano szerokie spektrum metod: badania ankietowe (ponad 1400 respondentów z sektora publicznego i prywatnego), eksperymenty z udziałem obywateli (ponad 5700 uczestników), analizy sieci relacji instytucjonalnych, wywiady oraz kwerendy medialne. Projekt umożliwił porównanie systemów regulacyjnych w Belgii, Danii, Niemczech, Hiszpanii, Norwegii, Holandii, Polsce, Izraelu i Szwajcarii.

Jednym z najciekawszych wniosków projektu jest to, że zaufanie – choć często uznawane za deficytowe – w rzeczywistości występuje w wielu systemach regulacyjnych i to na zadowalającym poziomie. W sektorze finansowym w Polsce zaufanie między regulatorem a regulowanymi podmiotami okazało się porównywalne, a często nawet wyższe niż w wielu krajach Europy Zachodniej. Zaskoczyło to także samych badaczy, zwłaszcza w kontekście niskiego deklarowanego zaufania obywateli do instytucji państwowych.

W badaniu zidentyfikowano, że nie tylko częstotliwość kontaktów, ale przede wszystkim ich jakość i przejrzystość, mają kluczowe znaczenie dla budowania zaufania. Czynna wymiana informacji, życzliwość w komunikacji oraz „czujna postawa” – zaufanie połączone ze świadomym monitorowaniem sytuacji („trust but verify”) – okazały się sprzyjać zarówno efektywności, jak i legitymizacji działań regulatorów. Komunikacja, w której brak informacji lub ich niezrozumiała forma dominują, może z kolei prowadzić do spadku zaufania i wzrostu nieufności.

Ważnym elementem prezentacji będą także obserwacje dotyczące funkcjonalności nieufności. Wyniki TiGRE pokazują, że nieufność – jeśli nie jest paraliżująca – może pełnić konstruktywną rolę w systemach demokratycznych, działając jako mechanizm weryfikacyjny i przeciwwaga dla zbyt łatwego przyjmowania decyzji regulatorów za oczywiste. Kluczowe pozostaje zatem nie tylko budowanie zaufania, ale także umiejętność zarządzania odpowiednią równowagą między zaufaniem a nieufnością w systemie regulacyjnym.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, regulacje, polityki publiczne

---