

ZAUFANIE - SPOSÓB NA TRUDNE CZASY

Agnieszka Zielonka-Sujkowska

„ZAUFANIE najłatwiej naruszyć, najtrudniej zbudować”

Denis S.Reina

Krajobraz w firmach i instytucjach często przypomina dziś zaminowane pole: podejrzliwi właściciele i kierownicy, nieufni i krzywo patrzący się na siebie i rywalizujący o realizację planów pracownicy, zmęczenie i olbrzymia, paralizująca podejrzliwość. Z badania *Diagnoza Społeczna* prof. Janusza Czapińskiego wynika, że wśród dorosłych Polaków tylko co 10-ty ufa innym ludziom. To katastrofalny rezultat, który przekłada się na niski poziom kapitału społecznego, a ten z kolei warunkuje przecież dobrobyt i zdolność społeczną do konkutowania. Siłą rzeczy w polskich firmach nie grzeszymy nadmiarem ufności. Menadżerowie chętnie deklarują w ankietach, że darzą pracowników pełnym zaufaniem... by za moment jednak okazało się, że mają tendencję do nadmiernej kontroli. Często wiara w kwalifikacje pracownika nie sięga dalej niż oko szefa - firmy pełne są kontrolerów, audytów i kwestionariuszy oceny.

Wielu pracowników i menadżerów czuje się niepewnie. Realna praca nad zaufaniem wewnątrz organizacji może to zmienić. Według Denisa S. Redina zaufanie w firmie ma cztery wymiary:

- osobistej zdolności do zaufania;
- kontraktowy - ufność w czyjeś kompetencje i charakter;
- komunikacyjny - to zaufanie budowane przez otwartą komunikację;
- kompetencyjny - czyli zaufanie do swoich i cudzych umiejętności.

Tylko pierwszy wymiar zależy od naszej osobowości, nad pozostałymi można pracować.

Istotną staje się więc praca nad poziomem zaufania w całej organizacji. Zgodnie z definicją, zaufanie, to przekonanie, że osobie lub instytucji można zawierzyć, że jej słowa i informacje są prawdziwe, że ma umiejętności i potrafi je odpowiednio wykorzystać.

Nowocześni liderzy potrzebują się więc nauczyć pracować z ludźmi tak, by budować zaufanie, dzięki któremu szczególnie w dobie kryzysu i pędzących zmian mają szansę maksymalnie zadbać o efektywność. Jim Collins w swojej książce „Od dobrego do wielkiego” napisał, że aby w XXI wieku być skutecznymi menadżerami, potrzebujemy uruchomić cały nasz potencjał. Wojciech Eichelberger w ostatnim artykule pisze, że „powielanie znanych schematów, opieranie się na raz zdobytej wiedzy, może zakończyć się klęską. Menadżer, aby przetrwać i rozwijać się będzie zmuszony korzystać nie tylko z wiedzy merytorycznej, nabytej na studiach MBA i nie tylko z dotychczasowych doświadczeń”. Również większość najnowszych badań dowodzi, że coraz ważniejsze staną się nasze podstawowe, ludzkie kompetencje takie jak pokora, empatia,

współczucie i zdolność do współpracy. Warunkiem sukcesu będą: ugruntowane poczucie własnej wartości i umiejętność nawiązywania głębokich i trwałych relacji z partnerami i klientami. Wygrają ci, którzy sięgną do spójnego systemu wartości: tych realizowanych, a nie tylko deklarowanych w misji organizacji. Aby odnaleźć prawdziwe wartości zaczniemy nabywać nowe, dla wielu, umiejętności, tj: intuicję, stawianie właściwych pytań i twórcze interpretowanie rzeczywistości, a także kreowanie wizji przyszłych, mało przewidywalnych zdarzeń. Niezbędne będzie praktykowanie pokory poznawczej, czyli świadome i rzeczowe określanie obszaru własnej niekompetencji. Ta cecha okazuje się kluczowa z dwóch powodów:

Po pierwsze, świadomość niewiedzy pozwoli odrzucić rutynę, poszukać rozwiązań w obszarach, do których dotychczas się nie zaglądało.

Po drugie, wymusi pracę w zespołach, poszukiwanie ekspertów i opieranie się na ich kompetencjach.

Czasy niepewności to era mądrych przywódców. Ale nie autokratycznych guru. W cenie będą liderzy dojrzały, którzy potrafią powiedzieć „nie wiem”, zaufać, zatrudnić lepszych od siebie, budować autorytet oparty na kompetencjach z obszaru inteligencji emocjonalnej i prowadzić zespół, który pójdzie za nimi z przekonania a nie ze strachu, czy przymusu.

Kenneth Arrow, laureat Nobla w dziedzinie ekonomii, już 30 lat temu napisał: „Niemal każda transakcja handlowa zawiera element zaufania. Jego brak oznacza zacofanie gospodarcze”. Arrow dowodzi, że zaufanie ma swoją praktyczną, realną, ekonomiczną wartość, ponieważ powoduje wzrost efektywności systemu i pozwala produkować więcej dóbr. Z kolei S. Covey idzie dalej i podkreśla, że w wielu instytucjach zaufanie wpływa przede wszystkim na koszty, szybkość i jakość, co można ująć symbolicznie jako:

niskie zaufanie = mała szybkość, słaba jakość, wysokie koszty
wysokie zaufanie = duża szybkość, wysoka jakość, niskie koszty

W praktyce bycie pionierem w kwestii zaufania firmy zapewnia dodatkowe źródło przewagi konkurencyjnej, gdyż niewiele jeszcze przedsiębiorstw docenia ten aspekt w swojej strategii. Rola zaufania jako zasady organizacyjnej wzrasta szczególnie w warunkach niejasności wyników i zachowań, które mogą być bezpośrednio mierzone lub obserwowane.

Obecnie, funkcjonując w permanentnej zmianie, potrzebujemy „strategicznej adaptacyjności”. Jak pisze Philip Kotler, żeby rozwijać swoje firmy musimy wprowadzić nowy model zarządzania strategią, uwzględniający ciągłe, krótkotrwałe turbulencje. Idąc dalej, musimy wprowadzić niezbędne do tego systemy wczesnego ostrzegania, do funkcjonowania których potrzebujemy przede wszystkim wielu oczu osób skupionych nie na ochronie siebie samych, lecz na rozwoju firmy.

Podsumowując, analiza wpływu, jaki zaufanie ma na wyniki przedsiębiorstwa pozwala stwierdzić, że jego rola jest olbrzymia. Zaufanie jest jakby punktem wyjścia dla implementacji różnych metod i technik zarządzania. Można nawet uznać, że zajmuje centralne miejsce w stosunku do innych koncepcji zarządzania (rys.1).



Rysunek 1.

Opracowano na podstawie W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, „Trust Management In Virtual Work Environments: A Human Perspective”, CRC Press, New York 2008, s.38

Głębsza refleksja nad przyczynami porażki wielu projektów w dziedzinie zarządzania organizacją prowadzi do wniosku, że elementem którego brakowało we wdrażaniu konkretnych rozwiązań, było właśnie zaufanie. Ponieważ niektórych koncepcji, bez zaufania nie da się w ogóle wprowadzić (np.: zarządzania wiedzą) w organizacji zachodzi potrzeba nie tylko budowania ale i zarządzania zaufaniem. Rozumiem przez to:

- proces, w którym na przykład szef, zespół czy firma zdobywają zaufanie innych, pokazując swoją wiarygodność i rzetelność (*ten rodzaj zaufania tworzy warunki do współpracy i wymiany*)
- proces oceny wiarygodności innych (*ten rodzaj zaufania pozwala określić poziom zaufania do nich*).

Znaczenie zarządzania zaufaniem szczególnie wzrasta, gdy istnieje możliwość oportunistycznych działań, którejkolwiek z zaangażowanych stron. Tworzenie firmy opartej na wzajemnym zaufaniu - wewnątrz i na zewnątrz - wymaga jednak wysokiej świadomości, kompetencji, stałej uwagi i zaangażowania Top Management'u. Taka praca zmusza do nakładów czasu i konieczne jest zaangażowanie się w relacje - jednak najnowsze badania dowodzą, że zyski zwykle są większe niż straty. Negatywne skutki braku zaufania, to przecież w skrajnym przypadku paraliż jakiegokolwiek wymiany. Pracownicy, którzy nie ufają przełożonym, zwykle nie rozwijają swojego potencjału i osiągają słabe wyniki. Wiadomo, że satysfakcja z pracy będąca efektem zaufania jest jednym z głównych czynników, który decyduje o związaniu się przez pracownika z firmą. Niezadowolenie prowadzi do fluktuacji kadr. To z kolei obniża jakość usług, utrudnia budowanie efektywnych zespołów i bezpośrednio oddziałuje na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Dodatkowo brak zaufania niszczy entuzjazm i pozytywne nastawienie i znacząco obniża gotowość do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.

Bibliografia:

- R. Springer „Zaufanie#1” MT Biznes 2009
D. Marcum, S. Smith „Egonomia” MT Biznes 2009
H.R. Rosenbluth, P.D.McFerri „Po drugie klient” Wolters Kluwer Polska 2009
P.Kotler, W. Pfoertsch „Zarządzanie marką w segmencie B2B” PWN
A. Ulwick „Czego chcą klienci” Wolters Kluwer Polska 2009
P. Kotler, J.A.Caslione „Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji” MT Biznes 2009
H. Simon, M. Dietl „Tajemniczy mistrzowie XXI wieku” Difin 2009
J. Żakowski „Zawał” Polityka 2009
M. Gladwell „Punkt przełomowy. O małych przyczynach wielkich zmian” Znak 2009
W. Eichelberger „Zarządzanie sobą: Prawdziwe wartości i pokora” ThinkTank nr3/2009/2001
W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A.Sankowska, M.Wańtuchowi cz „Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie” Wolters Kluwer 2009
R.S. Covey, R.R. Merrill „The Speed of Trust” Free Press 2006
K. Arrow „The Limits of Organizations” Oxford University Press 1974

Jak w takim razie zadbać w firmie o tę ważną kwestię?

Proponujemy:

- CYKLE SZKOLEŃ** przygotowujące do budowania i zarządzania zaufaniem w przedsiębiorstwie
- PROJEKTY ROZWOJOWE I DORADCZE**, a w nich min:
 - **DIAGNOZĘ** profilu i typu zaufania w przedsiębiorstwie v.s. wyniki badań wpływu zaufania na wyniki przedsiębiorstwa
 - Pomiar zaufania organizacyjnego
 - Budowanie zaufania w zespole przez coaching zespołowy (chętnie wg metodologii

D.Clutterbucka)

- Planowanie zmian w firmie, by zwiększyć poziom zaufania wewnątrz (budowanie własnej wiarygodności) i na zewnątrz firmy (systemy oceny wiarygodności innych firm) - **WYTYCZNE DO ZMIAN W FIRMIE**

- **PROGRAM NAPRAWCZY** - Jak odbudować zaufanie (w firmie, w zespole)?

Pracujemy według modelu:

1. diagnoza aktualnego stanu ufającego

2. kalibracja zaufania

a) postrzegana wiarygodność

b) postrzegane ryzyko

c) potrzeba zaufania

d) decyzja o zaufaniu

e) wynik zaufania

3. zamrożenie zmiany

a) osadzenie w kontekście operacyjnym

b) czynnikach zespołowych

c) czynnikach organizacyjnych

d) wymaganych zadaniach

- Zarządzanie zaufaniem a zarządzanie wiedzą - **AUDYT I PLAN DZIAŁANIA**

- Badanie profilu odporności organizacji na defraudację i korupcję

- Badanie wpływu komunikacji na budowanie zaufania w organizacji

- Audyt zarządzania lojalnością

- Audyt zarządzania reputacją

- Diagnoza obszarów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

- Audyt poziomu zaufania, budowanie i podtrzymywanie zaufania w zespołach wirtualnych

- **ASPEKTY PRAWNE** zarządzania zaufaniem (min: umowy lojalnościowe)

Zapraszamy do współpracy, a podzielimy się z Państwem naszą wiedzą i doświadczeniami w tym obszarze.