

Zaufanie - fundament zdrowej kultury organizacyjnej

We współczesnym niestabilnym i dynamicznie zmieniającym się świecie coraz więcej liderów zdaje sobie sprawę, że jedną z przewag konkurencyjnych przyszłości jest zdrowa kultura organizacyjna. Jak ją budować? Co poza tworzącymi ją ludźmi jest jej spoiwem?

Luiza Woźniak

Zwykle na początku artykułu staram się przedstawić kluczowe definicje – w tym wypadku wyjaśniałyby pojęcia „kultura organizacyjna” oraz „zaufanie”. Tym razem jednak zacznę niestandardowo od przykładu z mojej własnej ścieżki zawodowej. Wiele lat temu aplikowałam na stanowisko dyrektora handlowego dużej, znanej firmy. Wygrałam konkurs, prezentując innowacyjne pomysły odpowiadające proponowanej strategii rozwoju tej firmy. Moje poprzednie doświadczenia zawodowe obejmowały pracę w dużych koncernach międzynarodowych i polskich stabilnych przedsiębiorstwach zarządzanych dosyć klasycznie, przez średniej klasy liderów (zainteresowanych tylko „cyferkami” menedżerów).

Jakie więc było moje zdziwienie, gdy po zaplanowaniu budżetu przychodów spółki na najbliższy rok, zgodnie z proponowaną wcześniej strategią, usłyszałam od prezesa firmy, że mam absolutnie wolną rękę, jeśli osiągnę założenia strategii i zrealizuję budżet (warto zaznaczyć, że miałam wtedy znacznie mniejsze doświadczenie niż dzisiaj

i zaledwie dwadzieścia kilka lat). Mając pełną decyzyjność, zawsze mogłam liczyć na jego radę czy konsultację. W porównaniu do moich poprzednich doświadczeń, gdy z reguły ktoś się wtrącał, sprawdzał, poprawiał, była to swoista rewolucja. Poczułam, jakby nagle urosły mi skrzydła. Z jednej strony czułam ciężar pełnej odpowiedzialności, ale z drugiej strony z przyjemnością ją przyjąłam i co najważniejsze – poczułam, że ktoś mi ufa, ktoś we mnie wierzy. Będąc obdarzona zaufaniem, zaoferowałam maksimum zaangażowania i kreatywności, a moja wewnętrzna motywacja była na najwyższym możliwym poziomie.

Dzisiaj z perspektywy czasu uważam, że to był mój najlepszy szef, a osiągnięte dzięki zaufaniu rezultaty już w pierwszym roku pracy przekroczyły najśmielsze oczekiwania moich przełożonych i moje.

Jaki płynie z tego wniosek? Aby nie zawieść zaufania, jesteśmy w stanie uwolnić maksymalne pokłady wewnętrznej motywacji, szczerze zaangażowanie i kreatywność. ▶

Zaufanie i ekonomia

Moje własne doświadczenia (niekiedy z szefami, którzy nie obdarzają zaufaniem, a tych jest niestety większość), a następnie przejścia wielu klientów, z którymi pracuję, optymalizując i rozwijając ich biznes, pokazują, że zaufanie, choć wydaje się ulotne, w organizacji ma ogromny wpływ na zaangażowanie i motywację pracowników, a w efekcie efektywność całej firmy.

Zaufanie jest jak powietrze.

Kiedy go nie brakuje, nikt nie zwraca na nie uwagi. Jednak kiedy go zabraknie, wszyscy to odczuwają.

– Warren Buffet¹

Badania przeprowadzone w USA przez J.F. Helliwell i H. Huang wykazują, że zaledwie 10-procentowy wzrost zaufania w organizacji

wpływa na poprawę satysfakcji pracownika o ponad 36 proc.² Jednocześnie przekłada się na szybkość w działaniu, większą produktywność, a co za tym idzie niższe koszty. Firmy działające w kulturze zaufania mogą osiągać znacząco wyższe zaangażowanie pracowników, co automatycznie przekłada się na szybsze osiągnięcie założonych rezultatów, a w efekcie na wzrost efektywności i wartość przedsiębiorstwa. „Umiejętność zdobywania, udzielania i odbudowywania zaufania w relacjach ze wszystkimi interesariuszami – klientami, partnerami biznesowymi i współpracownikami – w globalnej gospodarce jest najważniejszą z przywódczych kompetencji” – pisze Stephen M.R. Covey.³

Definicja

Zaufanie to przekonanie, że „jakieś osobie lub instytucji można ufać, (...) że ktoś posiada jakieś umiejętności i potrafi je odpowiednio wykorzystać”⁴. Przeciwnością zaufania jest podejrzliwość. Należy pamiętać, że aby zaufanie odpowiednio działało, powinno funkcjonować dwustronnie (mój szef mi ufa, a ja ufam jemu). Jak zatem uzyskać zaufanie otoczenia – pracowników, szefa, klientów, partnerów biznesowych?

Pracujemy na zaufanie do nas przez budowanie swojej wiarygodności, a następnie działania ją potwierdzające i stale umacniające. Ten proces rozpoczyna się na poziomie wartości, jakie wyznajemy, i zasad, jakimi się kierujemy. Swoistym fundamentem jest nasz charakter, nasza osobowość. Istotne są nasze prawdziwe kompetencje odczytywane przez otoczenie właśnie z naszych działań, realne wyniki, oraz cele, do których dążymy, i sposób, w jaki je realizujemy (patrz grafika: „Filary wiarygodności Coveya”).

Na budowanie wiarygodności składają się:

- prawość – działanie zgodne z naszymi wartościami, wyznawanymi zasadami, wierność przekonaniom, głęboka uczciwość;
- intencje – cele zgodne z wyznawanymi wartościami, ale także autentyczna troska o innych, szukanie obustronnych korzyści (win-win);

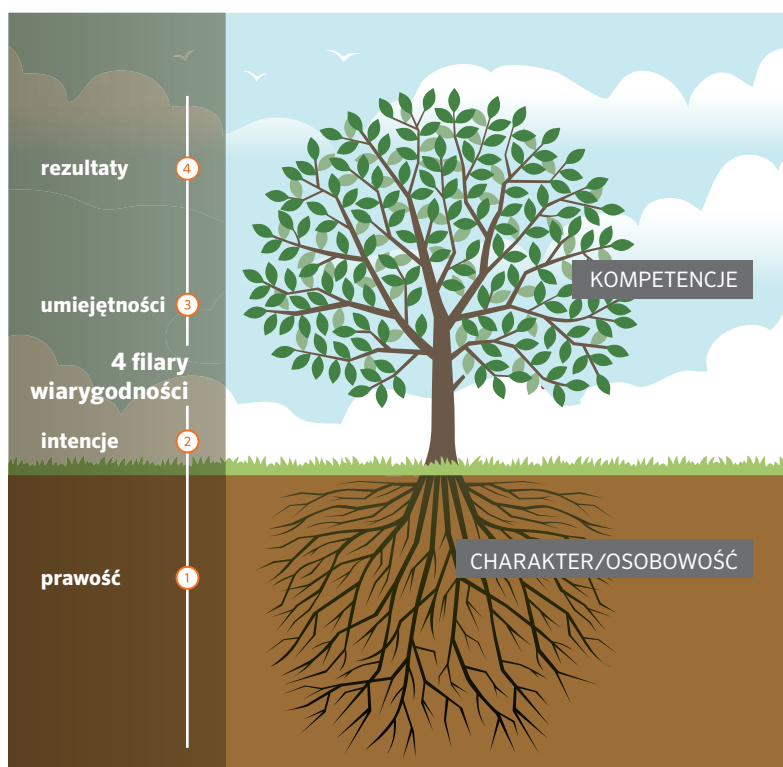
¹ Za: materiały szkoleniowe firmy FranklinCovey.

² J.F. Helliwell, H. Huang, *How's the job? Wellbeing and social capital in the workplace*, „Industrial and Labor Relations Review” 2010/63, s. 205–227.

³ Za: materiały szkoleniowe firmy FranklinCovey, s. 1.

⁴ Patrz: <https://sjp.pwn.pl/sjp/zaufanie;2544487.html> (dostęp: 8.06.2021 r.).

Filary wiarygodności Coveya



Źródło | materiały szkoleniowe autorki z firmy FranklinCovey.

- kompetencje – zdolności i prawdziwe kwalifikacje osoby do wykonywania tego, co robi (uzdolnienia, umiejętności, wiedza i styl);
- wyniki – rezultaty działań, osiągnięcia jednostki, skuteczność i realizacja założonych celów.

W budowaniu wiarygodności, która jest kamieniem węgielnym zaufania, zawsze należy zacząć od siebie. Analogicznie z zaufaniem. Nie zbudujemy zaufania innych do siebie, jeśli sami sobie nie ufamy. Dopiero kiedy ufamy sami sobie w pełni, wiemy, że jesteśmy autentyczni, że działamy uczciwie, zgodnie naszymi wartościami, a nasze intencje są prawe, nasze kompetencje dostateczne – możemy skutecznie realizować nasze cele i zasłużyć na zaufanie innych. To nasza spójność, szczerść i autentyczność buduje zaufanie innych do nas.

Relacje

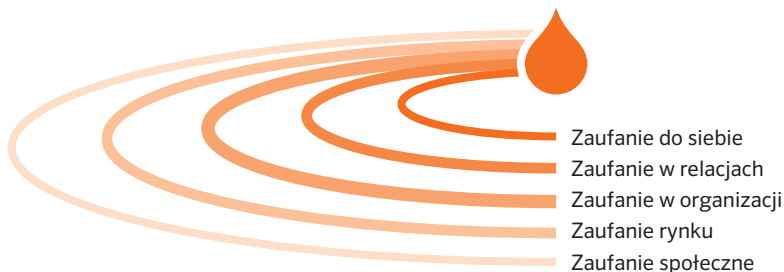
Jeśli ufasz sobie, będziesz spójny w tym, co mówisz i robisz, będziesz autentyczny w tym, co wyznajesz i jak działasz, to spokojnie wkroczysz w kolejne kręgi zaufania (patrz rysunek: „Pięć kręgów zaufania Coveya”).

Jeśli już ufamy sobie i czujemy, że faktycznie jesteśmy godni zaufania, jak działać dalej, aby pozyskiwać to zaufanie w drugim kręgu?

Stephen R. Covey wyróżnia 13 zachowań budujących zaufanie w relacjach:

- Mów otwarcie! Mów prawdę, bądź prawy, pokazuj czystość swoich intencji.
- Okazuj szacunek! Szczerze troszcz się i dbaj o innych, okazuj swoją życzliwość, bądź pomocny.
- Bądź szczerzy! Graj w otwarte karty, bądź autentyczny i transparentny, nie ukrywaj informacji.
- Przepraszaj! Nie wstydz się i naprawiaj swoje błędy, oferuj rekompensatę, rób to, co należy.
- Bądź lojalny! Doceniaj wkład innych ludzi, staraj się być obiektywny, bądź zawsze lojalny wobec nieobecnych.
- Osiągaj wyniki! Realizuj cele i zadania, bądź proaktywny, nie szukaj wymówek.

Pięć kręgów zaufania Coveya



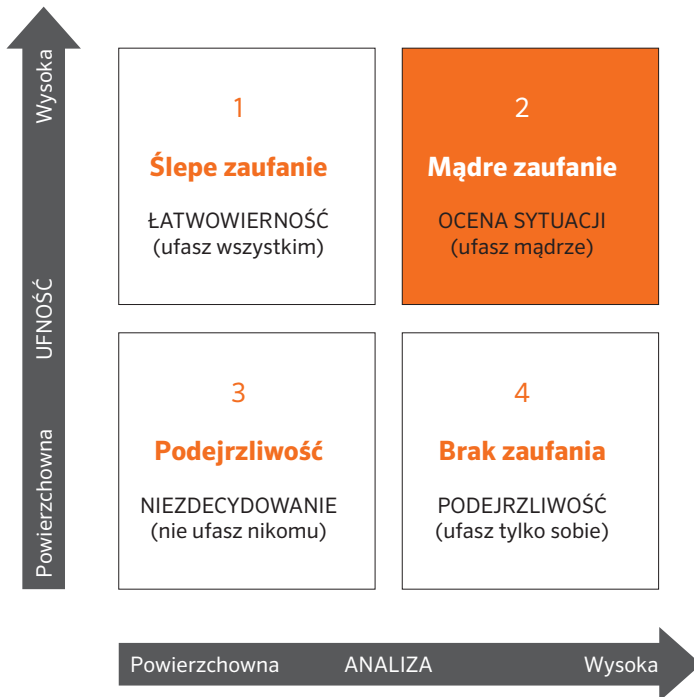
Źródło | materiały szkoleniowe autorki z firmy FranklinCovey.

- Rozwijaj się! Stale się ucz i podnoś swoje kompetencje, pracuj nad sobą, dziękuj za wskazówki oraz feedback i reaguj na nie.
- Bądź odważny! Konfrontuj się z rzeczywistością, stawiaj czoła problemom, podejmuj trudne tematy otwarcie.
- Jasno określaj oczekiwania i intencje! Wyjaśniaj, tłumacz i potwierdzaj swoje oczekiwania.
- Bierz odpowiedzialność! Bądź odpowiedzialny za swoje działania i ich efekty, za wyniki, informuj o postępie działań członków zespołu.
- Aktywnie słuchaj! Najpierw słuchaj, zrozum, dopiero odpowiadaj, nie zakładaj niczego z góry.
- Dotrzymuj słowa! Zawsze dotrzymuj zobowiązań, jeśli coś obiecasz, to zawsze wykonaj, nie nadużywaj zaufania.
- Ufaj innym! Jeśli chcesz, aby tobie ufano, zaufaj innym, nie bój się ryzyka.

Podczas moich rozmów z liderami firm na temat kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu często spotykam się z uzasadnioną obawą, że zaufanie bywa groźne, że można się rozczarować, że to się nie opłaca, bo ludzie to krętacze i egoiści, że to zbyt ryzyko, wreszcie, że jestem idealistką.

Wiem coś o tym, ponieważ jako szefowa działu w pewnej organizacji sama padłam ofiarą nadmiaru zaufania do jednego z pracowników. Byłam rozczarowana, czułam się oszukana przez tę osobę, ale czy to wystarczający powód, aby nie ufać innym? Dzisiaj z perspektywy czasu uważam, że lepiej zaufać i nawet się rozczarować, niż być generalnie nieufnym i narażać cały zespół, ►

Matryca zaufania



Źródło | materiały szkoleniowe autorki z firmy FranklinCovey.

a w efekcie całe przedsiębiorstwo, na niezdrową kulturę organizacyjną.

Aby uniknąć ryzyka nadużycia naszego zaufania lub przynajmniej je zminimalizować, warto posłużyć się matrycą „mądrego zaufania” (patrz grafika: „Matryca zaufania”). Sugeruję poruszać się w drugiej ćwiartce.

Regularna diagnostyka

Kultura organizacyjna to unikatowy dla danej firmy styl jej funkcjonowania; swoisty miks, na który składa się kilka elementów, stworzonych, zaakceptowanych i przestrzeganych przez całą grupę (wszystkich członków organizacji):

- wartości, jakimi kieruje się firma, w tym: wizja, misja, strategia, cele;
- ludzie, którzy ją tworzą: nawyki, etyka, intencje, prawość, kompetencje;
- relacje panujące wewnątrz organizacji: szacunek, zaufanie, podejście win-win, synergia;
- komunikacja wewnątrz organizacji: style, forma, stopień sformalizowania,

otwartość, kultura feedbacku, aktywne słuchanie;

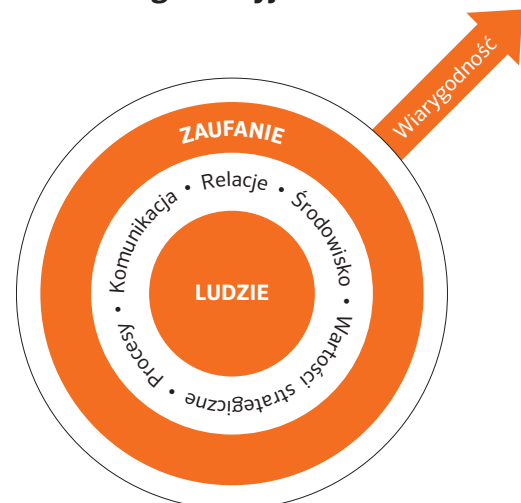
- środowisko pracy, w jakim funkcjonują pracownicy: otoczenie, biuro, narzędzia pracy, systemy motywacyjne;
- procesy w firmie: elastyczność, modele, odpowiedzialność, optymalizacja.

Aby wszystkie elementy „patchworku” kultury organizacyjnej mogły dobrze funkcjonować, w przedsiębiorstwie powinna panować atmosfera szczerego zaufania (patrz grafika: „Kultura organizacyjna”).

Kulturę organizacyjną tworzą i modelują liderzy oraz ich zachowania. Przedstawiam „złotą dziesiątkę” działań wspierających budowanie zdrowej kultury organizacyjnej (patrz ramka: „10 porad dla liderów, jak budować zdrową kulturę organizacyjną”).

Zdrowa kultura organizacyjna, oparta na wzajemnym zaufaniu, buduje unikatową, niepowtarzalną wartość organizacji i przekłada się bezpośrednio na motywację, zaangażowanie, a wreszcie produktywność pracowników, dobrą reputację firmy oraz wzrost wartości przedsiębiorstwa. Zdrowa kultura organizacyjna może funkcjonować jedynie dzięki prawdziwemu zaufaniu. Brak zaufania w organizacjach daje konkretne symptomy, podobnie jak jego obecność (patrz ramka: „Poziom zaufania w organizacji”).

Kultura organizacyjna



Źródło | opracowanie autorki.

Polecam liderom regularną diagnostykę kultury organizacyjnej i świadome, czynne obserwowanie ewentualnych zachodzących zmian. Do najczęściej spotykanych sygnałów świadczących o niezdrowej kulturze organizacyjnej w przedsiębiorstwie zaliczyć można:

- wysoką rotację pracowników,
- niskie zaangażowanie pracowników,
- dużą absencję pracowników (zwolnienia),
- małą kreatywność i inicjatywę pracowników,
- konflikty wewnątrz zespołów i pomiędzy działami,
- trudności w realizacji celów na wszystkich poziomach,
- spadek znaczenia firmy na tle konkurencji (często utrata udziałów w rynku i spadek sprzedaży),
- upowszechnianie negatywnych opinii o firmie jako pracodawcy,
- mniej pozytywne postrzeganie marki przez interesariuszy (pracownicy, klienci, partnerzy, udziałowcy),
- niski poziom wzajemnego zaufania.

Reasumując: od zdrowej, dobrze przygotowanej, stale rozwijanej kultury organizacyjnej, opartej na zaufaniu, zależy sukces firmy. Jest ona jedną z unikatowych cech organizacji i zasadniczo jedyną niemożliwą do skopiowania. W przedsiębiorstwie o zdrowej kulturze organizacyjnej, opartej na zaufaniu, wszyscy pracownicy czują się dobrze, są wewnątrz zmotywowani i szczerze zaangażowani. Ich entuzjazm, pozytywne nastawienie i skuteczność w działaniu wpływają na wyniki i nie tylko generują dobrą współpracę

10 porad dla liderów, jak budować zdrową kulturę organizacyjną

1. Pracuj ze swoim zespołem w atmosferze zaufania.
2. Stosuj kulturę regularnego, aktywnego feedbacku.
3. Najpierw wysłuchaj, następnie zrozum, a dopiero później odpowiedz.
4. Uświadamiaj i rozwijaj talenty członków swojego zespołu.
5. Pozwalaj na twórcze dyskusje i uzyskuj efekt synergii z różnorodności zespołu.
6. Prowadź regularne spotkania całego zespołu oraz rozmowy 1:1.
7. Bądź spójny w wyznawanych wartościach i podejmowanych działaniach.
8. Bądź zawsze wsparciem, coachem dla swoich ludzi.
9. Aktywnie wspieraj zespół i poszczególne osoby w osiąganiu ich indywidualnych celów.
10. Efektywnie zarządzaj czasem i znajdź go też na ładowanie baterii – swoich i zespołu.

wewnątrz organizacji, ale wpływają także na relacje zewnętrzne (zaufanie klientów, rynku i całego społeczeństwa).■

Twoi konkurenci mogą skopiować Twój marketing, twój produkt, twoje systemy, twoją strukturę i twoją strategię. Nie są jednak w stanie skopiować niepowtarzalnej przewagi, jaką daje zaufanie, duch współpracy i osiągnięcia twoich pracowników.

– Stephen R. Covey⁵



Luiza Woźniak

jest praktykiem biznesu, ekspertem w zakresie ewaluacji i optymalizacji biznesu. Interim menedżer, doradca biznesowy, doświadczony menedżer, mentor liderów. Dyrektor zarządzający firmy consultingowej Perfect Ideas.

Poziom zaufania w organizacji

Brak zaufania generuje:	Wysoki poziom zaufania generuje:
<ul style="list-style-type: none"> ■ marnotrawstwo ■ biurokrację ■ brak zaangażowania ■ lęk przed przełożonym ■ układy i „politykę” wewnętrzną ■ wysoką rotację ■ migrację klientów ■ malwersacje ■ prokrastynację ■ spadek efektywności pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ szczerze zaangażowanie pracowników ■ wewnętrzną motywację do działania ■ poczucie i branie odpowiedzialności ■ wyższą wartość firmy dla akcjonariuszy ■ przyspieszony rozwój przedsiębiorstwa ■ dużą innowacyjność, kreatywność ■ dobrą współpracę i atmosferę ■ wysoką lojalność ■ skuteczną realizację założonych celów ■ partnerstwo i efekt synergii

⁵ S.R. Covey, 7 nawyków skutecznego działania, Poznań 2006, s. 110.