

CHCĘ TYLKO DOBRYCH WIADOMOŚCI

artykuł ekspercki:
Marcin Olkowicz



MECENAS
KAMPANII



Znajdź swoją historię – opowiadania z firmy wzięte

DZIEŃ DOBRY, ZAUFANIE! – KLUCZ DO SUKCESU ORGANIZACJI

Dlaczego zaufanie jest ważne?

Zaufanie jest jednym z fundamentów efektywnej współpracy w zespole. Jego brak może prowadzić do obniżenia efektywności komunikacji, spadku motywacji, wzrostu liczby konfliktów i rotacji pracowników. Zespoły, w których nie ma zaufania, mogą wykazywać większy opór wobec zmian, być niechętne innowacjom, a nawet blokować swój rozwój.

Rozwiązanie problemu braku zaufania w zespole to długofalowy proces, do którego potrzeba zrozumienia, czym tak naprawdę ono jest, jak je budować w organizacji oraz jak skutecznie zarządzać relacjami międzyludzkimi, by sprzyjały współpracy, zaangażowaniu i rozwojowi. Ta wiedza ma fundamentalne znaczenie dla dobrostanu członków zespołu, bowiem zaufanie odgrywa kluczową rolę w dbaniu o równowagę psychiczną człowieka.

Czym jest zaufanie?

Zaufanie to wiara w dobre intencje, kompetencje oraz uczciwość innych osób; fundament, na którym opierają się wszystkie ludzkie interakcje – zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Umożliwia ono współpracę oraz efektywną wymianę informacji, sprzyja otwartości i budowaniu długotrwałych relacji. W zespołach biznesowych pozwala podejmować ryzyko, dzielić się pomysłami oraz wspólnie rozwiązywać problemy, co wpływa na innowacyjność i wyniki organizacji.

Modele zaufania

Zrozumieniu, jak zaufanie działa w relacjach międzyludzkich i zespole, może służyć analiza teoretycznych modeli przedstawiających różne aspekty tego zjawiska. Współczesna psychologia zna ich bardzo wiele, a pokazanie różnych ujęć umożliwia pogłębienie tematu.

1. Według Johna K. Rempel, jednego z badaczy psychologicznych aspektów zaufania w relacjach międzyludzkich, jest ono wynikiem wzajemnego oddziaływania trzech podstawowych komponentów: przewidywalności, niezawodności i intencjonalności. Kiedy zespół ma pewność co do działań swoich członków (przewidywalność), wie, że można polegać na ich decyzjach (niezawodność), i ma przekonanie o ich dobrych

intencjach (intencjonalność), zaufanie rośnie. Ta korelacja dotyczy także codziennych relacji międzyludzkich.

2. Zdaniem Amy Edmondson, profesor przywództwa i zarządzania z Uniwersytetu Harvarda oraz autorki książki „Firma bez strachu”, kluczowe znaczenie ma bezpieczeństwo psychologiczne, czyli poczucie, że w zespole można popełniać błędy, zadawać pytania i wyrażać swoje opinie bez obawy odrzucenia lub kar. Kwintesencją tego modelu jest myśl: „Spraw, by ludzie mówili ci prawdę”. To esencja przywódczego zaufania.
3. Autor bestsellera „Zaufany doradca. Jak budować trwałe relacje z klientami” Charles H. Green jest także twórcą tzw. równania zaufania, które uwzględnia cztery składniki: wiarygodność, niezawodność, intymność oraz orientację na siebie. Zaufanie jest zatem funkcją tych wszystkich elementów, a równowaga między nimi decyduje o jakości relacji (także w organizacji).
4. Patrick Lencioni uznaje brak zaufania za podstawową dysfunkcję w zespole. Gdy członkowie teamu nie ufają sobie nawzajem, mogą występować problemy z komunikacją, delegowaniem zadań i efektywnym działaniem.
5. Według cenionej psycholożki i badaczki ludzkich zachowań Brene Brown zaufanie to fundament, który kształtuje efektywną współpracę oraz zaangażowanie zespołu. Brown proponuje model wspierający budowanie kultury zaufania oparty na zasobach psychologicznych każdego człowieka. Trudno bowiem mówić o kulturze zaufania organizacyjnego bez osobistych elementów i wartości członków organizacji. Aby zbudować zaufanie, musimy zadbać przede wszystkim o określenie i szanowanie własnych oraz cudzych granic prywatności, a następnie o rzetelność, odpowiedzialność, dyskrecję, spójność, nieocenianie i skłonność do zakładania dobrych intencji.

Jak powstaje zaufanie?

Twórcy wszystkich analizowanych modeli teoretycznych są zgodni co do tego, że zaufanie w zespole jest kluczowe dla efektywności organizacji i że jako zjawisko niezwykle złożone nie pojawia się nagle, lecz jest wynikiem długofalowego procesu, który rozwija się poprzez kilka kluczowych elementów.

1. **Konsystencja działań** – zaufanie rośnie, gdy zachowania są przewidywalne, a słowa i czyny okazują się spójne. Członkowie zespołu muszą mieć pewność, że ich współpracownicy i przełożeni są konsekwentni w swoich decyzjach (i vice versa).
2. **Komunikacja** – otwartość, szczerłość i transparentność w wymianie informacji pomagają w budowaniu zaufania. Zespół, którego członkowie swobodnie dzielą się swoimi przemyśleniami i obawami, jest bardziej spójny oraz efektywny. Uważne słuchanie i wyrażanie swoich potrzeb pomagają uniknąć nieporozumień i budować zaufanie.
3. **Empatia** – zrozumienie emocji i potrzeb innych członków zespołu jest kluczowe w budowaniu więzi. Empatia w relacjach międzyludzkich umożliwia budowanie

zaufania, ponieważ ludzie czują się zrozumiani i doceniani; chcą zaspokoić w ten sposób swoje pierwotne, fundamentalne potrzeby.

4. **Szacunek** – okazywanie szacunku oraz uznania dla wysiłku i wkładu pracowników (obiektywne, bez względu na sytuację rodzinną czy inne okoliczności) umożliwia utrzymanie pozytywnej atmosfery w zespole i zwiększa motywację.

Jak zostać ambasadorem kultury zaufania w organizacji?

Zarządzanie zaufaniem wymaga strategicznego podejścia i integracji działań na wszystkich poziomach organizacji: od pracowników po liderów. Zarządzający powinni przede wszystkim dbać o to, by w firmie panowały standardy promujące wzajemny szacunek i odpowiedzialność. Jednak skuteczne budowanie zaufania w organizacji staje się możliwe dopiero wtedy, gdy liderzy zaczynają odgrywać rolę ambasadorów zmiany postaw. Muszą oni aktywnie propagować wartości składające się na zaufanie oraz konsekwentnie wcielać je w życie – powinny one być widoczne w codziennych działaniach, a nie tylko w deklaracjach. Dopiero w kolejnym kroku warto edukować – organizować spotkania na temat budowania zaufania i zarządzania relacjami międzyludzkimi. To pomoże pracownikom rozwinąć kompetencje niezbędne do efektywnej współpracy.

W tworzeniu przez kadrę kierowniczą poszczególnych komponentów kultury zaufania pomocne mogą okazać się wymienione poniżej elementy.

1. **Otwartość i komunikacja** – w środowisku pracy, w którym komunikacja jest oparta na zaufaniu, pracownicy czują się bezpiecznie, mogą wyrażać swoje opinie i dzielić się pomysłami. Otwartość obejmuje nie tylko swobodę w przekazywaniu informacji, lecz także gotowość do wysłuchania opinii innych osób i uwzględnienia ich perspektyw. Wspierają ją: budowanie kultury opartej na feedbacku, systematyczne spotkania zespołowe i rozmowy indywidualne, promowanie transparentności w kwestiach organizacyjnych (takich jak decyzje dotyczące rozwoju firmy, zmian czy nowych projektów) oraz zachęcanie do zadawania pytań i wyrażania obaw, aby uniknąć nieporozumień.
2. **Konsekwencja i spójność działań** – pracownicy muszą widzieć, że to, co lider mówi, jest zgodne z tym, co robi. Koherencja między słowami a czynami tworzy wrażenie wiarygodności i przewidywalności, kluczowe w budowaniu trwałych relacji. By spójność działań stawała się praktyką codzienności, należy bezwzględnie pamiętać o dotrzymywaniu obietnic i terminów, utrzymywaniu jednolitego podejścia w kwestiach organizacyjnych (np. w podejmowaniu decyzji o awansach, nagrodach czy karach) oraz rozliczaniu się z postanowień, nawet gdy pojawiają się trudności.
3. **Empatia i wsparcie** – w organizacji, w której panuje empatia, pracownicy czują, że ich zdanie ma znaczenie, a ich potrzeby są brane pod uwagę. Jej wspieraniu służą m.in.: aktywne słuchanie i reagowanie na emocje współpracowników, szukanie rozwiązań,

które uwzględniają potrzeby wszystkich stron, a także okazywanie zrozumienia dla trudności osobistych i zawodowych pracowników.

4. **Transparentność i uczciwość** – pracownicy mają prawo oczekiwać, że ich przełożeni będą wobec nich uczciwi oraz transparentni w kwestiach dotyczących pracy i organizacji. Uczciwość buduje zaufanie nie tylko w relacjach interpersonalnych, lecz także w stosunku do polityk organizacyjnych i decyzji władz firmy. Uczciwość i transparentność można osiągać poprzez przestrzeganie zasad etyki zawodowej, wprowadzenie polityki otwartych drzwi, która pozwala pracownikom na swobodną komunikację z przełożonymi, oraz regularne dzielenie się informacjami na temat wyników firmy, strategii czy zmian organizacyjnych.
5. **Odpowiedzialność i przyznawanie się do błędów** – każdy zespół (szczególnie liderzy) musi umieć przyznać się do popełnionych błędów. Unikanie odpowiedzialności może prowadzić do utraty zaufania, ponieważ świadczy o braku transparentności i umiejętności radzenia sobie z wyzwaniami. Ważne jest, aby zamiast ukrywać błędy, starać się je naprawiać i wyciągać wnioski na przyszłość. W katalogu niezbędnych zaleceń wspierających budowanie zaufania na poczuciu odpowiedzialności znajdują się m.in.: przyznawanie się do popełnionych błędów i wyciąganie z nich wniosków, otwartość na krytykę i konstruktywne opinie, a także rozwijanie kultury odpowiedzialności wśród członków zespołu.
6. **Skuteczne reagowanie na kryzysy zaufania** – kiedy zaufanie w zespole zostaje naruszone, lider musi działać szybko i skutecznie, aby je odbudować. Szefowie firmy powinni być świadomi problemu i czuć się odpowiedzialni za jego rozwiązanie. Należy działać w sposób otwarty, a w proces odbudowy zaufania angażować nie tylko liderów, lecz także pracowników. Warto stworzyć plan, który obejmuje działania naprawcze i zapobiegawcze, regularnie monitorować sytuację i dostosowywać działania do okoliczności w zależności od wyników.

Podsumowanie

Zaufanie to kluczowy element sukcesu każdej organizacji. Jego budowanie wymaga systematyczności, empatii i zaangażowania wszystkich członków zespołu. Firmy, które inwestują w rozwój zaufania, zyskują lojalnych i zaangażowanych pracowników. Są oni dzięki temu bardziej skłonni do podejmowania ryzyka, dzielenia się pomysłami i współpracy w trudnych sytuacjach. Zespoły, w których panuje atmosfera zaufania, cechują się większym zaangażowaniem i mniejszą skłonnością do konfliktów, a także lepiej radzą sobie z wyzwaniami. Kiedy pracownicy ufają swoim przełożonym i współpracownikom, czują się bardziej zmotywowani do wspólnego rozwiązywania problemów, dzielenia się wiedzą i podejmowania innowacyjnych działań. Zaufanie pozwala również lepiej zarządzać stresem, ponieważ pracownicy wiedzą, że w trudnych chwilach mogą liczyć na wsparcie. Czas powiedzieć światu: „Dzień dobry, zaufanie!”.