

Kompetencja lidera przyszłości

„Ślachtetne zdrowie, nikt się nie dowie, jako smakujesz, aż się zepsujesz” pisał Jan Kochanowski. Wartość zdrowia odczuwamy dopiero wówczas, gdy je utracimy. Podobnie z zaufaniem. Nie myślimy o nim, nie mówimy o nim, jest tak oczywiste. A jednak nie jest – wymaga pracy i nauki.

Katarzyna Dąbrowska

Zaufanie to pewność lub wiara, że ktoś działa na naszą korzyść. To podstawa każdej relacji. Nie wyobrażasz sobie związku partnerskiego, małżeńskiego bez zaufania, prawda? A czym się różni związek między przełożonym a szefem? Być może bywa krótszy, chociaż gdy policzyć liczbę godzin spędzanych razem, to już nie mam takiej pewności. Dlaczego więc tak mało robimy dla budowania zaufania w miejscu pracy? Kto jest właściwie odpowiedzialny za tworzenie atmosfery zaufania w firmie?

Niskie zaufanie

Rozmawiając z menedżerami i pracownikami, słyszę o firmach z niskim poziomem zaufania, gdzie jedni i drudzy są przekonani, że „tam-tym nie można ufać”. „Wiesz, jak nie patrzysz pracownikowi na ręce, nie będzie pracował”, „Szefowie zawsze myślą tylko o sobie, nie można im ufać”, „Wolę nie mówić o moich pomysłach w pracy, bo zaraz ktoś się pod nimi podpisze”. Znamy to?

Gdy zaufanie wśród pracowników lub między pracownikami a przełożonymi jest niskie, mamy do czynienia z szeregiem zjawisk:

- ograniczoną komunikacją: pracownicy nie dzielą się wiedzą ani pomysłami, a co gorsza – mogą ukrywać błędy, usterki, feedback niezadowolonych klientów;

- pracownicy nie angażują się w swoją pracę ani w życie firmy;
- ukrywają prawdziwe uczucia i opinie;
- nie wdrażają nowych pracowników;
- w firmie jest duża rotacja i absencja;
- może dochodzić do oszustw lub zatajania prawdy.

Po drugiej stronie lustra

Istnieją też firmy, w których pracownicy pracują zdalnie w rozproszonych zespołach. Jak to możliwe, że w czasie pracy nie załatwiają prywatnych spraw? Większość firm, które wprowadziły home office czy telepracę, ma oczywiście narzędzia kontroli: logowanie do systemu, raportowanie czy rozliczanie się z zadań. Ale fundament stanowi zaufanie i wynikłe zeń przekonanie, że pracownicy będą efektywnie pracować.

Mamy też turkusowe organizacje¹, w których cała strategia zarządzania opiera się na zaufaniu i współpracy. W turkusowych organizacjach przełożony jest raczej mentorem niż kierownikiem, natomiast ich struktura jest płaska, zmienna, projektowa. W takiej samoregulującej się organizacji pracownik jest autonomiczny i samodzielny w podejmowaniu decyzji przy jednoczesnym braniu odpowiedzialności za konsekwencje. Jak mówi prof. Andrzej Blikle: „W organizacji turkusowej nikogo nie trzeba pilnować, by pracował, nikogo

¹ Patrz: F. Laloux, *Pracować inaczej*, Warszawa 2015.

nie trzeba oceniać ani też zaganiać do pracy kijem i marchewką. A skoro nie trzeba ani pilnować ani zaganiać, to kierownicy zamieniają się w autentycznych liderów i mentorów².

Firmy innowacyjne również opierają swój sukces na zaufaniu. Takim przykładem jest Google, który daje swoim pracownikom możliwość poświęcenia 20 proc. swojego czasu na własne, dowolne projekty. Bez deadline'ów, bez „kija i marchewki”. Microsoft, wprowadzając eksperymentalnie czterodniowy tydzień pracy, również dał wyraz ufności, że w ciągu tych czterech dni pracownicy wykonają pracę wcześniej przewidzianą na jeden dzień więcej. IBM wpisał zaufanie w wartości firmowe, a więc ustanowił je drogowskazem dla wszelkich działań firmy.

Obecnie wiele organizacji mierzy poziom zaufania pracowników, by reagować na jego spadki, ale także po to, by chwalić się swoimi wynikami w tym zakresie³. Ale nie trzeba być w czołówce, nie trzeba być Najlepszym Miejscem Pracy ani nie trzeba być turkusowym. Ważne, by dostrzegać człowieka, nie tylko pracownika. Z jego całą pełnią. Uwaga i ciekawość to prosta droga do budowania relacji opartych na zaufaniu.

Budowanie zaufania jako kompetencja

Wiele firm posiada własne modele kompetencji lidera, ale trudno wśród nich znaleźć umiejętność budowania zaufania. A to właśnie menedżerowie są odpowiedzialni za zaufanie w swoich zespołach. Stephen Covey, autor bestsellera „Szybkość zaufania”, uznaje zaufanie za fundament współpracy⁴. Niestety dowodzi również, że jedynie 49 proc. pracowników ufa swoim szefom i tylko 29 proc. wierzy, iż przełożony jest wiarygodnym źródłem informacji. Według badań organizacje o wysokim indeksie zaufania osiągają wyniki średnio o 286 proc. wyższe niż organizacje o niskim indeksie zaufania⁵.

Każdą umiejętność można ćwiczyć, rozwijać. Pracuję coachingowo z menedżerami, którzy chcą być w tym lepsi, bo nie każdy potrafi dawać kredyt zaufania obcym ludziom, ale naprawdę każdy może odnaleźć swój sposób na

Jak budować zaufanie – dos and don'ts lidera

Utrzymuj szczerą, przejrzystą komunikację. Przekazuj najwięcej informacji, ile możesz, i najszybciej, jak możesz.	Nie wymyślaj, nie oszukuj, nie zwlekaj z przekazywaniem informacji.
Dawaj swobodę, pytaj o własne sposoby wykonania przydzielonego zadania.	Nie kontroluj, nie pytaj.
Dziel się konstruktywną informacją zwrotną, przekazywaną natychmiast.	Unikaj krytyki, komentowania do osób trzecich, plotek.
Pytaj, czy pracownik potrzebuje wsparcia, i udzielaj go z chęcią.	Nie wyręczaj, nie komentuj braku kompetencji pracownika.
Traktuj wszystkich z szacunkiem, pokazuj, że wszyscy są równi.	Nie faworyzuj, nie wyśmiewaj odmiennych pomysłów, opinii, wyglądu, światopoglądu.
Przeznaczaj czas na rozmowę z pracownikiem, słuchaj z empatią i uwagą, poważnie traktuj pasje i problemy.	Nie zasłaniaj się brakiem czasu, nie lekceważ problemów pracownika.
Uśmiechaj się, okazuj sympatię, opowiadaj o sobie.	Nie marudź, nie narzekaj, nie zamykaj się w gabinecie.
Pokazuj, że wierzysz, iż błędy uczą, dawaj szanse, pomagaj naprawiać.	Nie karz, nie groź, nie strasz.
Dotrzymuj słowa i złożonych obietnic.	Nie zrzucaj odpowiedzialności, gdy nie możesz zrealizować obietnicy, nie udawaj, że nikt nie pamięta.

Źródło | opracowanie autorki.

zwiększenie zaufania do pracowników. Często mówię o praktykach z różnych firm, które zwiększają zaufanie i zaangażowanie pracowników (patrz tabela: „Jak budować zaufanie – dos and don'ts lidera”). Podaję również kilka pozycji z literatury, która jest niezwykle inspirująca i wspiera rozwój przywództwa na wysokim poziomie: „Szybkość zaufania” Stephena R. Coveya, „Pięć dysfunkcji pracy zespołowej” Patricka Lencioniego, „Liderzy jedzą na końcu” Simona Sinka.

Wkrótce większość powtarzalnych procesów w biznesie będzie zautomatyzowana. W czym człowiek pozostanie lepszy? W komunikacji z ludźmi, empatii, zaufaniu. Rozwijajmy się w tym kierunku. Jeśli chcemy budować biznes z ludźmi i dla ludzi. Obecnie coraz więcej mówi się o tym, że rozwój biznesu i sprzedaży odbywa się w procesie H2H (ang. human to human), a tu zaufanie jest kluczowe.■



Katarzyna Dąbrowska jest coachem menedżerów, trenerką, doradcą HR. Specjalizuje się w budowaniu zaufania i zaangażowania u pracowników. Od lat związana z międzynarodową firmą Great Place to Work Institute.

² Patrz: http://www.moznainaczej.com.pl/Download/Turkus/A.Blikle_Kompedium_turkusowej_samoorganizacji.pdf (dostęp: 22.01.2020 r.).

³ Patrz: <https://www.greatplacetowork.pl/zasoby/aktualnosci/lista-najlepszych-miejsc-pracy-polska-2019> (dostęp: 22.01.2020 r.).

⁴ S.R. Covey, *Szybkość zaufania*, Poznań 2010.

⁵ Patrz: <https://www.forbes.pl/csr/stephen-covey-o-zaufaniu-w-biznesie/tzqel6m> (dostęp: 22.01.2020 r.).