

## 7 fundamentów zaufania

- 1 ZABIEGAJ O ZAUFANIE**, ale poprzez swoje działania, a nie prośby *zaufaj mi*. Przypomnij sobie co myślisz o ludziach, którzy tak do Ciebie mówią. Jeśli ludzie będą Tobie ufać – ze względu na swoje doświadczenia ze współpracy z Tobą, wtedy zyskujesz ich zaangażowanie. Jeśli musisz apelować o ich zaufanie, może to oznaczać, że z jakiegoś powodu tego zaufania brakuje.
- 2 BĄDŹ PRZEWIDYWALNY**. To pomaga umocnić zaufanie, ale nie wystarczy, żeby je zbudować. Pracujemy w szybko zmieniającym się środowisku biznesowym i dlatego czasem trzeba podejmować nagłe decyzje, które z punktu widzenia pracowników mogą się wydawać nieuzasadnione. Pamiętaj jednak, że zwłaszcza wtedy, gdy warunki wymuszają, abyś w oczach pracowników był nieprzewidywalny, Ty zadbaj o to, aby czuli, że jesteś przewidywalny w zakresie warsztatu menedżerskiego.
- 3 PRYZNAWAJ SIĘ DO BŁĘDÓW**. To trudne, zwłaszcza, że wielu z nas ma wciąż obawy, że obniży to nasz autorytet. Nic jednak bardziej go nie podkopie, jak to, że ktoś inny odkryje, iż nie przynależysz się do błędu i przerzucasz odpowiedzialność na kogoś innego. Wtedy nie tylko utracisz autorytet, ale i zaufanie ludzi.
- 4 BĄDŹ AUTENTYCZNY** i zachowuj się naturalnie. Ta spójność w Twoim zachowaniu i brak fałszu powoduje, że ludzie *czują Cię* jako godnego zaufania. Bądź więc sobą – ale w granicach hierarchii wartości Twoich rozmówców.

- 5 BĄDŹ SZCZERY W TYM CO MÓWISZ I ROBISZ**. Ludzie doceniają to, że mówi się do nich otwarcie. Zwróć jednak uwagę, aby przy tym szanować ich hierarchię wartości i potrzeby. W innym wypadku zamiast *autentyczny* określą Cię jako *buc*. Pamiętaj także, że nie przekonasz osób, które zupełnie inaczej niż Ty widzą daną sytuację.
- 6 DOTRZYMUJ ZOBOWIĄZAŃ**. Nie zawsze jest to łatwe. Czasem nawet niemożliwe. Bywa też, że po prostu zapomnimy. Jeśli chcesz zbudować zaufanie, to jest to jeden z kluczowych elementów, po którym zaufanie oszczędzają pracownicy. Jeśli nawet nie możesz dotrzymać zobowiązań – poinformuj o tym. Większość ludzi będzie Ci za to bardzo wdzięczna.

- 7 UŻYCZAJ ZAUFANIA**. Mów otwarcie o tym, komu ufasz i z jakiego powodu. Niech Twoi pracownicy wiedzą w jakim zakresie im ufasz. Gdy zaczniesz mówić o zaufaniu, ludzie zaczną świadomie myśleć o zaufaniu – a to bardzo dobry kierunek.

*I pamiętaj... w firmie nie ma ludzi nieważnych!*

## INSTRUKCJA OBSŁUGI

### Sztuka budowania zaufania

**Dlaczego zaufanie?** Zaufanie przelicza się na pieniądze, a tylko firmy, które potrafią zadbać o zaufanie wewnątrz struktury mogą być konkurencyjne na zmieniającym się rynku pracy. Zatem, dlaczego zaufanie? Ponieważ...

- 1 daje gwarancję istnienia elastycznej organizacji;
- 2 jest to jedyna droga do dokonywania reorganizacji przynoszących długoterminowe zyski;
- 3 przywiązuje klientów do gwarancji zabezpieczenia ich potrzeb;
- 4 jak żadne inne narzędzie, umożliwia błyskawiczne działanie na wszystkich szczeblach;
- 5 umożliwia transfer wiedzy;
- 6 gwarantuje kreatywność – tam gdzie jest potrzebna;
- 7 pozwala zredukować koszty pracy;
- 8 przywiązuje pracowników i wspiera motywację wewnętrzną;
- 9 jest absolutną podstawą efektywnego zarządzania organizacją.

100 najlepszych pracodawców na świecie ma 80% wskaźnik zaufania ze strony swoich pracowników.

Jeżeli pracownicy czują, że ich sposób wyrażania swoich potrzeb jest ograniczony przez zasady, których nie rozumieją i niekompetentnych menedżerów – można powiedzieć, że w takiej organizacji trudno o kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu.

# Proponowana definicja zaufania

**Zaufanie to deklarowana gotowość do zrezygnowania z kontroli drugiej osoby, ponieważ liczymy na to, że jest ona kompetentna i chętna do tego, aby wziąć odpowiedzialność za wyznaczony obszar działania.** Czym jest zaufanie w praktyce?

- 1 To możliwość udzielania feedbacku swojemu przełożonemu, szczególnie kiedy w ocenie pracownika powinien skorygować swoje zachowanie.
- 2 To możliwość realnego wpływania na swój osobisty rozwój poprzez świadomy rozwój kompetencji.
- 3 To gwarancja ze strony firmy, że przełożony, który wpływa na życie zawodowe pracownika posiada profesjonalny warsztat menedżerski.
- 4 To kultura organizacyjna oparta na dialogu i szacunku, której pracownik jest podmiotem decyzyjnym.
- 5 To definiowanie kontroli – jako działania, którego celem jest ustalenie wymiaru wsparcia dla pracownika, aby mógł on świadomie przejmować odpowiedzialność za postawione mu zadania.
- 6 To przekazywanie zadań i celów do realizacji przy jednoczesnym diagnozowaniu kompetencji pracownika i ustaleniu zakresu działań ze strony menedżera.
- 7 To wprowadzanie zmian, w których pracownik zawsze może liczyć na informację o ich uzasadnieniu, przedstawienie planu działania odnośnie wdrożenia jego osoby i planu działania od strony procesu.
- 8 To praca w zespole, który w całości opiera swoje działania na różnorodności jego członków z poszanowaniem indywidualnej hierarchii wartości.
- 9 To miejsce, w którym decydenci sprawiają, że ludzie czują się bezpiecznie.
- 10 To zachowanie osób tworzących środowisko zawodowe przewidywalne na każdym poziomie struktury.

Mierzalnym przejawem zaufania jest przekazywanie odpowiedzialności i władzy w oparciu o kryterium kompetencji i postawę wskazującą na ciągłą chęć uczenia się.

## 4 wymiary zaufania

Jak bardzo trzeba być naiwnym, aby wierzyć, że jeden człowiek może doskonale orientować się w każdym szczególe funkcjonowania organizacji.

### PRAZAUFANIE

To naturalna współzależność potrzebna, aby czuć się dobrze i bezpiecznie.

- ✓ Ufam, że osoby przebywające w moim miejscu pracy nie będą chciały wyrządzić mi fizycznej krzywdy.
- ✓ Ufam, że jeśli będzie miał miejsce wypadek w miejscu pracy, to ktoś mi pomoże.

### WYMIAR SPOŁECZNY

Bo taki jest zwyczaj, bo nie mamy innego wyjścia, a mamy dobre doświadczenia.

- ✓ Ufam kierowcy taksówki, że dowiezie mnie bezpiecznie.
- ✓ Ufam, że wyliczenia dokonane przez komputer są prawidłowe.

### WYMIAR KOMPETENCYJNY

Nie możemy mieć kontroli nad wszystkim i wszystkimi. Dlatego dokonujemy kalkulacji rozpatrując ryzyko oraz korzyści wynikające z zaufania do posiadanych przez kogoś kompetencji.

- ✓ Ufam, że podstawowe zlecone zadania zostaną wykonane przez pracownika, który już je wcześniej wykonywał.
- ✓ Ufam, że elementy, które przeszły pierwszą kontrolę jakości są dobre.

### WYMIAR DECYZYJNY

Mając wolną wolę, to my decydujemy komu zaufamy, a komu nie.

- ✓ Ufam pracownikowi, że poinformuje mnie, jeśli wystąpi problem.
- ✓ Ufam, że przełożony nie będzie chciał mną manipulować.