



Grażyna Królik

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
grazyna.krolik@ue.katowice.pl

ROLA ZAUFANIA W RELACJACH INTERPERSONALNYCH JAKO DETERMINANTA EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁU

Streszczenie: Pracownik, składając swój podpis pod umową o pracę, zawiera także kontrakt emocjonalny z firmą. Obdarza ją kredytem zaufania, którego nie wolno zmarnować. Otwarta komunikacja sprzyja dialogowi menedżerów z personelem, determinuje skuteczność i efektywność działań kadry zarządzającej. Oznacza to, że podstawą funkcjonowania współczesnych organizacji jest zaufanie, a nie władza.

Słowa kluczowe: zaufanie, otwartość, szczerłość, aktywne słuchanie, plotka.

Wprowadzenie

Świat biznesu kreuje odrębne, sobie tylko właściwe wyzwania. Konkurencja, wzrost oczekiwań klientów, rozwój nowych technologii – wszystko to stwarza coraz wyższe wymagania wobec menedżerów. Claus Möller, założyciel i szef *Time Manager International*, uważany za guru zarządzania twierdzi, że niewiele wskóra dziś firma polegająca tylko na przemyślanych strategiach, zintegrowanych systemach informatycznych i koncepcjach motywującego wynagradzania personelu. Nawet najwspanialsze plany ktoś musi wcielać w życie, i to z nieprzeciętnym zaangażowaniem, bo konkurencja jest silna, a mądrych pomysłów i wykształconych ludzi też u innych nie brakuje [Hendler, 1999]. Przedsiębiorstwo może zapewnić sobie przewagę nad rywalami dzięki **zaufaniu pracowników do kadry menedżerskiej**. Znaczenie problematyki zaufania do zarządzania potwierdziły m.in. wyniki badań prowadzonych przez 500 najlepszych polskich firm w 2009 r. Aż 95% spośród przebadanych organizacji uznało wpływ zaufa-

nia na sukces organizacji za przynajmniej ważny. Znaczenie zaufania dla sukcesu organizacji jest niepodważalne. Dyskusji podlega jedynie stopień, w jakim zaufanie determinuje ich sukces [Grudzewski et al., 2009]. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie wymogu zaufania jako fundamentu pozytywnych relacji z podwładnymi, które determinują wzrost zaangażowania i efektywność zespołu.

1. Płaszczyzna zaufania

Już w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku wybitny amerykański psycholog Julian Rotter zauważył, że jednym z najbardziej znaczących czynników, które warunkują prawidłowe funkcjonowanie grup społecznych jest gotowość do zaufania innym. Zdefiniował on zaufanie jako oczekiwanie osoby lub grupy, że może polegać na słowie czy obietnicy innej osoby lub grupy. Jest ono zatem podstawowym budulcem bliskich relacji [Chrzanowska, 2010]. Oznacza oczekiwanie, że ten, którego nim obdarzamy, spełni pewne kryteria, jest uczciwy, gra fair. Zdaniem profesora Piotra Sztompki zaufanie jest dla pracowników „mostem nad rzeką niepewności” [Krzemionka, 2010]. Podstawą owego zaufania jest umiejętność komunikowania się, czyli budowania osobistej więzi menedżera z pracownikami. Otwarte komunikowanie się stanowi w istocie „krwioobieg” każdej organizacji; w pewnym sensie polega na dzieleniu się sobą. Będące dzisiaj do dyspozycji środki techniczne mogą skłaniać do przyjęcia wniosku, że komunikowanie się jest oparte przede wszystkim na szybkości przekazywania dużej liczby informacji. Tymczasem, jak twierdzi Martin Heidegger, technika, która pokonała wszelkie odległości nie stworzyła żadnej bliskości [Bernais, 2001]. Dlatego w życiu firmy bardzo duże znaczenie mają staromodne rozmowy osobiste, które powinny być uczciwe. Otwarcie komunikujemy się wtedy, gdy nie stosujemy pewnych rytuałów komunikacyjnych służących wykazaniu swojej racji (np. przeforsowanie własnego punktu widzenia), lecz przejawiamy zainteresowanie opiniami i pomysłami drugiej osoby. Wiele lat minęło zanim zarządy licznych organizacji zrozumiały, że ludzie, którzy wykonują w firmie bieżące zadania, wiedzą o niej więcej niż ktokolwiek inny. Każdy pracownik, niezależnie od tego, jakie miejsce zajmuje w hierarchii organizacyjnej, może mieć tzw. słuszny pogląd, różnice muszą istnieć, ponieważ każdy znajduje się w innej sytuacji. Odmienny punkt widzenia pracownika na dany problem nie może stanowić dla menedżera tylko przeszkody, którą niezwłocznie należy pokonać. Otwarta komunikacja ma bowiem zawsze charakter partnerski. Oznacza to, że menedżer nie traktuje swoich pracowników jako rozkazobiorców, lecz samo-

dzielnych partnerów dysponujących specyficznymi umiejętnościami, mających zarówno atuty, jak i słabości [Królik, 2002]. W praktyce menedżer musi mieć dużo czasu na rozmowy z pracownikami, a każda minuta tak zainwestowanego czasu zwraca się wielokrotnie. Dążenie do bardziej otwartej oraz intensywnej komunikacji nie może być jednak sztuczne [Schmalholz, 2001]. Rozmowy nie powinny się odbywać przy okazji lub *pro forma*, ponieważ taka sztuczność jest szybko przez pracowników zauważana i komentowana (np. *szef pewnie wrócił ze szkolenia, bo znowu wykonuje obowiązkowe ćwiczenia*). Zaufanie wynika ze sposobu traktowania pracowników przez menedżera i opiera się na dwóch filarach: wiarygodności oraz akceptacji [Egli, 1996]. **Im większa wiarygodność, tym większe zaufanie społeczne i większy zakres rzeczywistych wpływów** [Maxwell, 1999, s. 56]. Podwładni muszą mieć podstawy do zaufania i pewności, że przełożony będzie działał wobec nich w dobrej wierze. Często się zdarza, że ludzie na stanowiskach menedżerskich w celu uzyskiwania autorytetu odwołują się do czynników natury organizacyjnej: ubiegają się o tytuły, łączą w swoim ręku odpowiedzialne stanowiska, obwarowują się różnymi dokumentami, jak statuty, karty, deklaracje itp., lub wydają liczne zarządzenia mające ograniczyć niesubordynację i wymusić posłuszeństwo. Tymi działaniami paradoksalnie podważają własną wiarygodność. Akceptacja natomiast oznacza poważne traktowanie siebie i innych – akceptuję siebie i innych ludzi jako jedyne swojego rodzaju istoty z zaletami i wadami; respektuję ich odrębność, dlatego nie przykładam do nich własnej miary. Akceptowanie ludzi nie oznacza jednak bierności wobec niedostatecznych osiągnięć lub niedbalstwa. Jeżeli menedżer chce pozostać wiarygodny, musi ingerować przy całym zrozumieniu dla pracownika. Traktowanie kogoś poważnie nie jest tożsame z poszukiwaniem zgody z nim we wszystkim. Jak długo inni podzielają nasze poglądy lub podobnie jak my myślą – czują lub postrzegają, że to stworzenie wspólnej płaszczyzny zaufania jest względnie łatwe. Jednakże zaufanie może także istnieć między ludźmi, którzy nie odczuwają do siebie szczególnej sympatii, ale dobrze się rozumieją. Wprawdzie człowiek przebył długą drogę na księżyc, ale ciągle ponosi klęskę, gdy próbuje zmniejszyć dystans między ludźmi. A przecież jako osobowość egzystuje on jedynie poprzez wzajemne relacje z innymi ludźmi. To, co potocznie określa jako swoje *ja*, w ogóle nie istnieje. W praktyce jednakże trudno jest zrozumieć kogoś (intelektualnie lub emocjonalnie), kto inaczej myśli (czuje, postępuje, mówi, ubiera się itp.) niż my. Zdaniem Roberta Rosenthala, **im mniej zaufania ma menedżer do samego siebie, tym mniej zaufania może on wzbudzać u innych** [Birkenbihl, 1998, s. 121]. Taki brak zaufania powoduje, że wielu menedżerów cierpi na tzw. syndrom odgłosu piły. Oznacza to, że przysłuchują się oni trwożliwie, czy ktoś pró-

buje im podpiłować nogi krzesła, na którym siedzą. Tacy przełożeni są strażnikami własnego sekretu – skrywanej obawy, czy wzbudzają respekt u innych; nieustannie dywagują, ile uznania uzyskali w oczach innych pracowników, jak są przez nich postrzegani. Charakteryzuje ich nadmiar wyznaczników statusu w postaci wystroju biura, posiadanie samochodu znanej marki, kolekcjonowanie różnych nagród, tytułów (np. Człowieka Roku) po to, by zapewnić sobie poczucie własnej tożsamości. Często próbują dodać sobie splendoru opowieściami o wpływowych znajomych. Porozumiewanie staje się dla owych menedżerów specyficznym nałogiem, bowiem popadają oni w uzależnienie od innych, którzy w ich mniemaniu decydują o przyznaniu im lub odebraniu społecznego szacunku. W rezultacie ich zachowania oscylują między przesadną grzecznością (*miły szef*), a uzurpowaniem sobie *prawa do niegrzeczności*.

Miły szef nie potrafi powiedzieć złego słowa pracownikom, w wyniku czego nie naprawiają oni błędów, które popełniają w pracy. Także menedżer nawet bardzo krytycznie nastawiony do siebie, nie jest w stanie zauważyć wszystkich swoich złych nawyków. Wszyscy potrzebujemy zatem szczerych kontaktów, pozytywnych i negatywnych informacji o sobie, gdyż są to czynniki determinujące zaufanie. Otwartość to swoistego rodzaju proces grupowego uczenia się, w którym kadra menedżerska wyraża gotowość do wysłuchania różnorodnych, często kontrowersyjnych opinii pracowników na temat przedstawionych przez nią propozycji [Królik, 2003]. Firma kreuje atmosferę, w której zatrudnione osoby mogą bez obaw zaprezentować swoje poglądy. Szczerłość to gotowość do dialogu na temat spraw postrzeganych w firmie jako tabu (np. dotyczących podwyżek płac, ocen personalnych, protekcji itd.). Ludzie nie boją się więc zadawania niewygodnych pytań, bez strachu o utratę pracy lub własnej pozycji w firmie. Pracownicy przedstawiają swoje odczucia, nie kierując się w najmniejszym stopniu oczekiwaniami przełożonego. Szczerłość, która jest wartością, zakłada dobre intencje obu stron: *wierzę, że nie chcesz mnie skrzywdzić*. Jeśli mamy w tej kwestii wątpliwości, to nie ma szczerości, tylko interesy [Białek, 2010]. W praktyce podwładni chętniej akceptują przełożonych, którzy nie ukrywają przed nimi swoich słabości (może to być np. chwiejność decyzyjna, stres). Sygnalizują oni otwartość i szczerłość, a przez to wydają się bardziej przystępni i ludzcy. Ponadto owe ideały (*mili szefowie*) mają tę właściwość, że wraz z upływem czasu przekształcają się w swoje przeciwieństwo. Menedżer jest wtedy przekonany, że ma *prawo do niegrzeczności*, czyli wyładowywania i przekazywania pracownikom swego złego humoru oraz niezadowolenia. Tacy przełożeni są egoistami – jest im całkowicie obojętne, jak ich postawa wpłynie na otaczających ich ludzi, w jaki nastrój wprawią ich swoim zachowaniem. Późniejsze szczerze bądź wy-

muszone usprawiedliwienia nie usatysfakcjonują pracowników. Nie ma bowiem dla nich znaczenia, czy owo naganne zachowanie jest zamierzone, czy wynika z braku refleksji. Decydujące jest dlań samo negatywne oddziaływanie na ich dobre samopoczucie. Bardzo często ów wybuchający gniewem menedżer zdaje się nie pojmować, że sam odpowiada za powstanie nieprzyjemnej atmosfery i każe innym odpokutować za swoją rzekomą niedyspozycję [Gross, 1999, s. 210]. Wielu menedżerów jest rozczarowanych faktem, że zaufania nie da się nakazać okólnikiem. Zaufanie to bardzo wrażliwa „roślina” – by mogła rosnąć, jest niezbędna pewna minimalna stabilność stosunków międzyludzkich. Każdy menedżer powinien wiedzieć, że aby umożliwić spotkanie świata przełożonego ze światem podwładnych, potrzebna jest umiejętność słuchania.

2. Aktywne słuchanie

Zaufanie jest dobrem kruchym; może się załamać, gdy się nie potrafi słuchać. Mitem jest, że słuchanie innych to rzecz łatwa i niewymagająca wysiłku. Wielu menedżerów ma z tym problemy. Wspinając się po szczeblach w hierarchii organizacyjnej, ulegają dość zagadkowej metamorfozie, *ich uszy się kurczą, natomiast usta rozrastają do monstrualnych rozmiarów*. Skutek tej osobliwej przemiany jest odwrotny do oczekiwanego: im więcej mówią, zamiast słuchać innych, tym rzadziej przez innych są słuchani. Liderzy, którzy potrafią w *milczeniu słuchać*, nie tylko dowiadują się interesujących rzeczy, ale zyskują posłuch wśród tych, od których inni oczekują go bezskutecznie [Harrari, 2005, s. 23]. Jest to ciężka praca – aktywne słuchanie wykorzystuje wszystkie zmysły, jest to bowiem docieranie do drugiej osoby i prowokowanie jej do wyrażania swoich myśli w przejrzysty sposób. Poza wszystkim innym, ktoś kto naprawdę słucha, poświęca temu czas normalnie skierowany na cel dla niego najważniejszy – samego siebie. Nasze wysiłki i uwagę koncentrujemy przede wszystkim na własnych problemach. W praktyce menedżer, który nie widzi żadnego powodu, aby oddawać część swojej cennej uwagi podwładnemu (np. przystanąć, aby wysłuchać pracownika), równie dobrze może podzielić się swoimi pomysłami i żądaniami z lustrem [Hamlin, 1996, s. 21]. Słuchanie to przede wszystkim zaangażowanie. Słuchając, angażujemy swoją uwagę, aby zrozumieć, w jaki sposób nasz rozmówca postrzega problem, świat. Oznacza to dla menedżera wyzbycie się swoich uprzedzeń (np. *no i co taki młody pracownik może ciekawego powiedzieć?*), przekonań (np. *znowu ktoś chce mnie na coś naciągnąć*) i interesów (np. *czy zgoda wyrażona pracownikowi będzie mi się opłacać?*).

Często menedżerowie w kontaktach z pracownikami wykazują zniecierpliwienie i starają się *czytać w cudzych myślach* (np. *wiem, co Pan chce powiedzieć*) lub przerywają wypowiedź, wpadając w tzw. słowo, tym samym udowadniając rozmówcy, że jego wypowiedź jest dla nich nudna. Innym powszechnym błędem jest maniera w stylu *I ty możesz zostać Napoleonem*, czyli menedżer oprócz słuchania wykonuje inne czynności (np. czytanie korespondencji, spożywanie posiłku, wysyłanie wiadomości pocztą elektroniczną). Wprawdzie w XXI w. nasz umysł przywykł do funkcjonowania w wieloinformacyjnym „oceanie”, wykształcił swoisty sposób przetrwania – *multitasking*, czyli wielozadaniowość. Korzystamy równocześnie z telewizji, radia, telefonu, Internetu, prasy lub jakiegokolwiek innego medium, ale **nie może nim być** bezpośredni kontakt z drugim człowiekiem. Ponadto rozproszenie uwagi oznacza gorsze rozumienie, słabsze i mniej dokładne zapamiętywanie informacji [Kozłowski, 2010]. Zdarza się, iż menedżer wykazuje przesadną skłonność do koncentrowania się na własnym *ego*, czyli jego umysł skrzętnie przygotowuje się do następnej błyskotliwej wypowiedzi, aby interlokutor postrzegał go jako elokwentnego, dowcipnego itp. Wraz z upływem czasu menedżer nieuchronnie przestaje uważnie słuchać, a przecież jest to szansa „wniknięcia w cudzą naturę” i pozyskania zaufania pracowników. Selektywna uwaga to przesiewanie docierających do nas informacji. Niektóre z nich usłyszane od pracowników mogą być nieistotne, natomiast inne pouczające. Bez względu na to, która z tych sytuacji występuje, menedżer nie powinien ich traktować jako deprecjonujące. Należy uznać je za pozytywne. Wielu menedżerów nie lubi słuchać, jak ich *święte krowy* są redukowane do rozmiarów *hamburgera*. Nie chcą słyszeć pewnych faktów o sobie, o sprawie, albo wierzyć, że pracownik, którego nie lubią, może mieć rację. Jeżeli menedżer słucha wybiórczo, prawdopodobnie jego relacje z ludźmi też są wybiórcze. Taka postawa menedżera wpływa negatywnie na odczucia pracowników; mają oni wrażenie, że są manipulowani. Menedżer w ich opinii jest nieszczerzy, a wszelkie informacje traktuje tylko jako instrument służący do umacniania swej władzy [Adair, 2001, s. 106]. Zaufanie należy do dóbr trudno dostępnych, warto zatem nauczyć się sztuki słuchania.

3. Toksyczna plotka

Brak zaufania w relacjach interpersonalnych może stanowić pożywkę dla plotek, czyli swoistego *głodu informacyjnego*. Robin Dunbar, wybitny psycholog ewolucyjny uważa, że plotkowanie to wszelkie konwersacje na temat stosunków międzyludzkich. Plotki spełniają w zasadzie trzy funkcje w firmie: trzymają razem grupę wobec osób pozostających poza nią, są często bronią wo-

bec osób będących wyżej w hierarchii (np. plotkowanie zatrudnionych o szefie może rozładować ich agresję), są one wreszcie przekąźnikami informacji [Walat, 2003]. Zdaniem Krystyny Lubelskiej [1999] skonstruowanie dobrej plotki wymaga podstawowej znajomości rzeczy. Trzeba wiedzieć, że powinna ona być atrakcyjna dla słuchaczy, pobudzać ich wyobraźnię i zawierać jak najwięcej prawdopodobnych elementów. Jednocześnie powinna być łatwa do opowiadania i niespecjalnie rozwlekła – wtedy ma dużą siłę rażenia. Mistrzowie plotek są elokwentni. Ponadto należy pamiętać, że plotkowanie to sztuka dla „twardzieli”, nie biorą w niej bowiem udziału niewinni, nieświadomi lub zbląkani. Mechanizm plotki jest skomplikowany. Najmniej prawdopodobna pogłoska ma szansę błyskawicznie „obiet świat” i wrócić ubarwiona i bogatsza o nowe szczegóły. Plotka nabiera rozgłosu w sytuacji niepewności w firmie, kiedy każda wiadomość, nawet mało prawdopodobna, trafia na podatny grunt. Pracownicy są wówczas w stanie uwierzyć we wszystko, co zapewni im poczucie równowagi. Poziom akceptacji nawet największych niedorzeczności wzrasta kilkukrotnie. Takie postępowanie przypomina proces znany z zabawy w „głuchy telefon” i pokazuje, w jaki sposób wiadomości są przekazywane do kolejnych zainteresowanych osób. Nawet drobna plotka, przekazywana błyskawicznie pocztą pantoflową, może przerodzić się w kryzys o nieprzewidzianych skutkach [Malczewski, 2003]. Każdy menedżer powinien sobie uzmysłwić, że to, co komuś mówi, może być zniekształcone i powtórzone. Jeżeli dodatkowo zaznaczy, że *to jest informacja poufna* lub *proszę to zachować dla siebie* – to tylko pobudzi pragnienie pracownika, żeby się podzielił nowiną z innymi. Zasada mówi, że im bardziej zobowiązuje się kogoś do dyskrecji, tym pewniej, że nakreca się spiralę plotek [Schwartz, 1998, s. 153].

W opinii Lillian Glass [2009, s. 85] plotkarz uwielbia rozgłaszać historie, zwykle ubarwiając je według swego uznania. Wydaje mu się, że zdobywa sympatię innych ludzi, udzielając im poufnych informacji. Pomimo że wymyśla historie o innych, nigdy nie zdradza informacji na swój temat. Jego własne sprawy są jedyną rzeczą, którą zachowuje w tajemnicy. Ten hipokryta potrafi zwieść otoczenie swym urokiem i serdecznością – gdy inni uznają go za swojego najlepszego przyjaciela, on bezlitośnie wydobywa z nich informacje. Nigdy nie odwzajemnia się opowiadaniem o sobie – w ten sposób upewnia się, że nie postąpimy z nim tak, jak on z nami. Plotka jest narzędziem kontroli społecznej, bo dzięki niej wyławiamy tych, którym można zaufać i tych, których trzeba traktować podejrzliwie [Szyborski, 2009]. Próżnia komunikacyjna wypełniana jest przez różne spekulacje. Jeśli naczelne kierownictwo nie wyjaśnia pewnych posunięć, to są one wymyślane przez niekompetentne osoby. Niektórzy twierdzą, iż tylko nieliczni słuchacze są w stanie zrozumieć skomplikowane wywody. Nawet jeśli pracownicy zrozumie-

ją tylko część takiej wypowiedzi, to w praktyce przełożony pozostawi długotrwałe wrażenie szczerości. W konsekwencji rezultat pod względem intelektualnym może być niezadowolający, ale mimo to zostanie osiągnięty pozytywny efekt w sferze emocjonalnej [Hein, 1996]. Plotka mająca charakter toksyczny powoduje nie tylko niesnaski między pracownikami, ale także może przybrać formę intrygi, którą można porównać do podstępnie zastawionych sieci. Reżyserzy zakulisowych rozgrywek wykorzystują ludzkie zalety i słabości, mówią półprawdy, sprytnie improwizują. Robią użytek z własnej fantazji, aby pogrążyć swoje potencjalne ofiary [Wittenzellner, 1993]. Nie ma patentowej recepty na obronę przeciw intrygantom, gdyż rozmaite bywają motywy zastawiania ukrytej sieci. Ekspertki jednak zgodnie twierdzą, że poskromienie intryganctwa jest osiągalne tylko przez kulturę opartą na zaufaniu, w przeciwnym wypadku toksyczne osoby zamienią atmosferę w firmie w piekło. Dlatego tak ważne jest budowanie zaufania i dbanie o to, by go nie utracić, gdyż wraz z tym spada także efektywność zespołu organizacyjnego.

4. Sposoby budowania zaufania

Steven Covey wskazuje, jak menedżer powinien budować zaufanie w firmie [Chrzanowska, 2010]:

- mówienie wprost – bądź uczciwy i szczery w relacjach z innymi, nie sprawiaj fałszywego wrażenia;
- okazywanie szacunku – dbaj o innych i okazuj im troskę, bądź wobec nich uprzejmy;
- dbanie o przejrzystość – mów prawdę i bądź rzetelny, nie ukrywaj przed innymi informacji ani swoich zamiarów;
- naprawianie krzywd – jeżeli kogoś skrzywdzisz, okaż skruchę i przeproś, nie próbuj zatuszować szkód, które wyrządziłeś;
- okazywanie lojalności – doceniaj dokonania innych, nie obgaduj innych za ich plecami;
- wykazywanie się rezultatami – realizuj powierzone Ci zadania, nie zaniedbuj obowiązków, jednak nie obiecuj więcej niż jesteś w stanie zrobić;
- doskonalenie się – rozwijaj swoje umiejętności i poszerzaj kompetencje, doceniaj i korzystaj z informacji zwrotnych, które otrzymujesz;
- prawość – wyznacz własne zasady moralne i etyczne, zgodnie z którymi postępuj w życiu zawodowym; z kolei wyznaczone wartości należy opierać na uczciwości;
- konfrontacja z rzeczywistością – nie unikaj stawiania czoła problemom, jeżeli takie wystąpią, wyjaśniaj wszelkie niedopowiedzenia;
- precyzowanie oczekiwań – ujawniaj swoje oczekiwania, wyjaśnij je, jeżeli nie są jasne i nie zawódź oczekiwań innych;

- przyjmowanie odpowiedzialności – bądź odpowiedzialny i wymagaj odpowiedzialności od innych;
- najpierw słuchanie – wysłuchaj, zanim dokonasz oceny; postaraj się zrozumieć drugą osobę i nie zakładaj, że Ty wiesz najlepiej, co jest dla innych najlepsze;
- dotrzymywanie zobowiązań – dotrzytuj obietnic, nie łam danego słowa;
- obdarzanie zaufaniem – nie bądź nieufny, obdarzaj zaufaniem osoby, które na to zasługują;
- przyjmowanie ze zrozumieniem osobistych spraw pracowników i zachowywanie dyskrecji;
- gotowość dzielenia się informacjami; tłumienie, filtrowanie, zniekształcanie informacji wytwarza nieufność.

Stephen P. Robbins [1998, s. 208] dodaje do tej listy następujące zalecenia:

- **wykaż, że pracujesz na rzecz innych osób, podobnie jak na rzecz swoich** – wszyscy troszczymy się o interes własny; podważysz swoją wiarygodność, jeżeli inni zauważą, że wykorzystujesz ich, swoje stanowisko albo organizację do własnych celów bez względu na interes twojego zespołu, działu czy organizacji;
- **graj zespołowo** – wspieraj swój zespół zarówno słowami, jak i czynami; obrona pracowników w trudnych sytuacjach wykaże twoją lojalność wobec kierowanej przez ciebie grupy;
- **bądź sprawiedliwy** – przed podjęciem decyzji lub działania zastanów się, jak – z punktu widzenia obiektywizmu i słuszności – odbiorą je inni; podaj logikę i kryteria własnych decyzji; uznawaj pracownikom należne zasługi oraz bądź obiektywny i bezstronny przy ocenie efektywności; zwracaj uwagę na poczucie sprawiedliwości przy podziale nagród;
- **okazuj swoje uczucia** – jeśli będziesz dzielił się nimi ze swoimi współpracownikami, uznają cię za ludzką, żywą istotę; będą wiedzieli, kim naprawdę jesteś, a to z kolei zwiększy ich szacunek do ciebie;
- **bądź konsekwentny w przestrzeganiu podstawowych wartości, jakimi kierujesz się przy podejmowaniu decyzji** – nieufność jest skutkiem niepewności; jeśli określisz swoje podstawowe dążenia, to wówczas dostosujesz do nich swoje działania, zasługujące na zaufanie podwładnych;
- **nie zawieź zaufania** – ludzie w firmie muszą mieć pewność, że nie ujawnisz innym, co ci powiedzieli; jeśli pracownicy będą cię postrzegać jako osobę rozgłaszającą osobiste tajemnice, na jakiej nie można polegać, to nie uznają cię za godnego zaufania;
- **walc z hipokryzją** – jeśli np. krytykujesz innych za marnowanie służbowych pieniędzy, nie możesz przesadzać z wydatkami na delegacjach czy urządzać z nadmiernym przepychem swojego biura [Andrzejewski, red., 2003, s. 86].

Podsumowanie

Niewskazane jest traktowanie zaufania jako jakiegoś zawilego zjawiska emocjonalnego. Nie potrzeba tu również żadnych skomplikowanych teorii, które w dzisiejszych czasach są tworzone *ad hoc* w stosunku do najróżniejszych dziedzin. *Wystarczy być przyzwoitym*, jak mówi profesor Władysław Bartoszewski, za każdym razem bowiem, gdy menedżer zawodzi zaufanie pracownika, nie traktując go w sposób przyzwoity, cierpi na tym zaufanie do całej firmy. Podstawowym błędem menedżerów jest ignorowanie rzeczy, o których szepcze się po kątach w firmie. Naiwnością byłoby apelowanie do menedżerów, aby mówili o wszystkim. Nie mogą jednak pracowników wprowadzać w błąd. Mają oczywiście prawo do zmiany zdania. Muszą wtedy wyraźnie przyznać, iż zmienili stanowisko w danej sprawie i z czego to wynika. Zaufanie wiąże się bowiem z niezawodnością, możliwością polegania na drugiej osobie, dlatego przez gromadzenie kapitału zaufania łatwiej będzie się w przyszłości uporać z kryzysowymi sytuacjami (np. konfliktami). Szefowie wiedzą bowiem, na kim mogą polegać, a z drugiej strony ogół pracowników lepiej rozumie ich dążenia. Korzyści dla pracowników są również oczywiste. Po pierwsze wiedzą, że nie mają powodu do strachu i że mogą bez ryzyka przejawiać zaufanie. Po drugie, postępowanie przełożonych staje się przejrzyste oraz przewidywalne. Zaufania pracowników nie można kupić ani nakazać, można je tylko uzyskać w zamian za własne zaufanie (*jak zawołasz, takie się echo odezwie!*). Dlatego aby zaufanie cechowało stosunki interpersonalne w firmie, menedżerowie muszą obdarzyć pracowników zaufaniem, obligując ich, że wywiążą się ze zobowiązań, spełnią ich oczekiwania, a ponadto, że im również zaufają. Norma wzajemności uważana jest za fundament społeczeństwa, podstawową regułę porządku społecznego, zgodnie z którą, *jeśli coś dostałem, czuję się zobowiązany by to zwrócić*. L. Tiger i R. Fox widzą ów łańcuch zobowiązań jako specyficzny ludzki mechanizm adaptacyjny, to obligowanie odbiorcy do przyszłego rewanżu [Cialdini, 1998, s. 34]. Transakcja zaufania między menedżerem a pracownikami to bezcenny kapitał. Jeżeli menedżer odgradza się od pracowników nieufnością, to cały ten kapitał „wrzuca do kosza”, bowiem bez minimum zaufania społecznego człowiek nie może działać skutecznie.

Nowoczesny menedżer nie widzi w pracownikach nieodpowiedzialnych, niechętnych, niezdolnych i chciwych pasożytów. Jest raczej opiekunem niż poskramiaczem dzikich zwierząt, trenerem, duszpasterzem i projektodawcą. Jego władza opiera się na obopólnym kontrakcie emocjonalnym, zwanym zaufaniem [Ogger, 1994, s. 268].

Zaufanie nie jest zjawiskiem, które można poddać jakiegokolwiek presji, trudności sprawiają też próby jego zmierzenia. Firmy i ludzie są zbyt skomplikowani, aby mogło się to udać. Nie zmienia to faktu, że zaufanie jest kluczowym czynnikiem w organizacjach, determinującym efektywność ich działania [Galford, Seibold-Drapeau, 2003, s. 89].

Literatura

- Adair J. (2001): *Komunikacja*. Studio Emka, Warszawa.
- Allen R. (2003): *Poznaj swoją osobowość*. Świat Książki, Warszawa.
- Andrzejewski P., red. (2003): *Sztuka budowania wizerunku osób, firm i instytucji*. Forum, Poznań.
- Bernais J. (2001): *Imponderabilia sukcesu*. „Personel i Zarządzanie”, nr 2.
- Białek J. (2010): *Jak być szczerym naprawdę, a nie do bólu*. „Charaktery”, nr 5.
- Birkenbihl U.F. (1998): *Komunikacja międzyludzka*. Astrum, Wrocław.
- Chrzanowska A. (2010): *Życie na kredyt zaufania*. „Charaktery”, nr 12.
- Cialdini R. (1998): *Wywieranie wpływu na ludzi*. GWP, Gdańsk.
- Egli J.A. (1996): *Konstanten und Ziele in der Personalführung*. „Management Zeitschrift”, Nr 5.
- Galford R., Seibold-Drapeau A. (2003): *The Enemies of Trust*. „Harvard Business Review”, No. 2.
- Glass L. (2009): *Toksyczni ludzie*. Rebis, Poznań.
- Gross S.F. (1999): *Inteligencja stosunków międzyludzkich*. Placet, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009): *Kultura nieufności*. „Personel i Zarządzanie”, nr 8.
- Hamlin S. (1996): *Jak mówić, żeby nas słuchali*. Petit, Warszawa.
- Harrari O. (2005): *24 lekcje przywództwa legendarnego generała*. Studio Emka, Warszawa.
- Hein F.M. (1996): *Kommunikation im Wandel bedeutet Wandel in der Kommunikation*. „Blick durch die Wirtschaft”, Nr 235.
- Hendler A. (1999): *Czynnik ludzki, czyli moc sprawcza*. „Businessman Magazine”, No. 11.
- Kozłowski T. (2010): *Głodni niusów*. „Charaktery”, nr 11.
- Królik G. (2002): *Sztuka słuchania*. „Personel i Zarządzanie”, nr 20.
- Królik G. (2003): *Sztuka porozumiewania się, czyli o pokonywaniu barier w relacjach interpersonalnych w firmie*. „Personel i Zarządzanie”, nr 2.
- Krzemionka D. (2010): *Most na rzece niepewności*. „Charaktery”, nr 12.

- Lubelska K. (1999): *Nie do powtórzenia*. „Polityka”, nr 2197.
- Malczewski Ł. (2003): *Sposób na plotkę*. „Personel i Zarządzanie”, nr 24.
- Maxwell J.C. (1999): *Być liderem*. Medium, Warszawa.
- Ogger G. (1994): *Zera w garniturach*. WPSB, Kraków.
- Robbins S.P. (1998): *Zachowania w organizacji*. PWE, Warszawa.
- Schmalholz C.G. (2001): *Leiten Lernen*. „Manager Magazin”, Nr 1.
- Schwartz D.J. (1998): *Magia myślenia kategoriami sukcesu*. Medium, Warszawa.
- Szyborski K. (2009): *Gadające głowy*. „Polityka”, nr 38.
- Walat T. (2003): *Gadaj zdrow*. „Polityka”, nr 14.
- Wittenzellner Ch. (1993): *Wenn sich Intrigen häufen*. „Management Zeitschrift”, Nr 10.

THE ROLE OF CONFIDENCE IN INTERPERSONAL RELATIONSHIPS DETERMINANT OF EFFECTIVENESS IN TEAM

Summary: An employee while signing the employment contract also enters into an emotional with the company. He or she has a confidence in it, which must not be wasted. Open communication supports a dialogue between the managers and the employees, it entails effectiveness of the management staff. It means that the basis of functioning of modern organizations is confidence not power.

Keywords: confidence, open communication, sincerity, active listening, rumor.