

# Krzysztof Markowski

---

## Zaufanie i jego wpływ na sukces w biznesie

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 405-414

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Krzysztof Markowski<sup>1</sup>

## ZAUFANIE I JEGO WPŁYW NA SUKCES W BIZNESIE

### Wprowadzenie

Codziennie menedżerowie wielu firm podejmują decyzje, które wpływają zarówno na losy zarządzanego przedsiębiorstwa, jak również na ich własne kariery. To czy odniosą sukces, w dużym stopniu zależy od ich zdolności skutecznego wykorzystania władzy, wpływów i umiejętności perswazji w celu przekonania swoich współpracowników i podwładnych do własnych pomysłów oraz realizacji stojących przed nimi wyzwań i projektów.

Od każdego menedżera oczekuje się przede wszystkim tego, aby był skuteczny, czyli doprowadził do zrobienia tego, co należy. Skuteczność jest narzędziem, które może pomóc w osiągnięciu lepszych rezultatów przy wykorzystaniu dostępnych zasobów zdolności i wiedzy. Samo kierowanie ludźmi to zbyt mało by być uważanym za skutecznego przywódcę. Skuteczność menedżera jest jednym z podstawowych wymagań w grze o efektywność organizacji i sama w sobie stanowi wkład w jej budowanie. By być skutecznym menedżer musi wywierać wpływ na zdolność organizacji do osiągnięcia celów. W rezultacie tego staje się ona zdolna zarówno do lepszego funkcjonowania jak również do robienia wielu rzeczy, których nie robiła do tej pory, a także do realizowania nowych celów<sup>2</sup>. Wspólną cechą wszystkich skutecznych menedżerów jest ich sposób działania sprawiający, że są efektywni, bez względu na to co mają, jakie posiadają cechy i kim są. Innymi słowy skuteczność, zdaniem Druckera, jest nawykiem, wyćwiczonym w praktyce układem praktyk i ćwiczeń<sup>3</sup>. Pomimo, że tych umiejętności można się nauczyć to jednak wymaga to całkiem innego sposobu uczenia niż za pomocą tradycyjnego transferu wiedzy. Przywódcy powinni być przygotowywani do wykorzystywania zdobytych informacji i umiejętności w praktyce, a także nauczyć się sami dostrzegać co powinni wiedzieć. W uczeniu się przywództwa pomocne jest skorzystanie z usług coacha, który może zapoznać swoich podopiecznych z „tradycjami profesji” i pomóc im, aby samodzielnie i w wybrany przez siebie sposób dostrzegli to, co jest dla nich najważniejsze do odniesienia sukcesu w zarządzaniu<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Dr, adiunkt, Katedra zarządzania Organizacjami, Instytut Ekonomii Zarządzania, Wydział Nauk Społecznych, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

<sup>2</sup> Zob. P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 181-189.

<sup>3</sup> P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 308.

<sup>4</sup> S.D. Parks, *Przywództwa można się nauczyć*, Onepress, Gliwice 2007, s. 21.

## Czynniki warunkujące efektywność i sukces

W literaturze przedmiotu wymienia się wiele różnych umiejętności i kompetencji potrzebnych do skutecznego kierowania. Według Druckera menedżer będzie się doskonalił w zarządzaniu i działał efektywniej tylko wówczas, gdy rozwinie swe umiejętności w zakresie pięciu podstawowych kategorii. Do fundamentalnych kategorii Drucker zalicza<sup>5</sup>:

- wyznaczanie celów,
- organizowanie,
- motywowanie i komunikowanie,
- ocenę

oraz

- rozwijanie ludzi.

Jedną z podstawowych umiejętności skutecznego menedżera jest ustalanie celów. To on decyduje o tym, co je stanowi i co zrobić, żeby je osiągnąć. Ponadto określa na czym polega efektywność w ich realizacji, przekazując tę informację podwładnym, od których ostatecznie zależy efektywne zrealizowanie postawionych celów.

Drugą niezmiernie ważną umiejętnością wpływającą na efektywność menedżera jest jego zdolność organizowania. Aby najekonomiczniej spożytkował rzadkie zasoby firmy musi wpieryw przeanalizować niezbędne działania, decyzje i relacje, wybrać pracowników do realizacji poszczególnych zadań oraz dobrać osoby, które będą koordynowały ich realizację. Niemniej to na niego spada końcowa odpowiedzialność za wykonanie zadania.

Kolejną umiejętnością skutecznego menedżera, jest umiejętność motywowania i informowania. Do jego obowiązków należy bowiem stworzenie zespołu ludzi odpowiedzialnych za różne zadania. Od jakości pracy tego zespołu zależy zarówno jego własna wydajność, jak też produktywność całej organizacji. Poza tym menadżer powinien także dbać o to, żeby znane były zarówno jego plany działania, jak i jego potrzeby informacyjne. Bez zdolności motywowania słowem pisanim i mówionym lub też przekonującymi liczbami menadżer nie może odnieść sukcesu.

Czwartą umiejętnością, którą menadżer musi rozwijać jest ocena na ile podjęte działania są dobre dla firmy, pracowników i właścicieli. Ze zdolnością oceny ściśle związana jest sprawność właściwego ustalenia mierników efektywności indywidualnej, jak i całej firmy oraz ich interpretacji. Jednak przyjęte mierniki powinny raczej służyć pracownikom jako środek samokontroli, niż stanowić czynnik kontroli odgórnej lub nawet element dominacji nad podwładnymi.

Ostatnią umiejętnością wpływającą na skuteczność menedżera jest biegłość w rozwijaniu talentów podwładnych. Menedżer może pomóc im w odkrywaniu ich potencjału i jego realizacji. Aby być skutecznym w organizacji menedżer powinien w pierwszej kolejności myśleć o potrzebach firmy i jej szansach, później potrzebach podwładnych, a dopiero na samym końcu o własnych potrzebach i możliwościach.

Skuteczny menedżer musi posiadać różnorodną wiedzę i umiejętności. W trakcie swej kariery musi przyswoić sobie wiele nowych nawyków pracy, a często także oduczyć się innych. Mimo to cała wiedza, umiejętności i nawyki, nie na wiele mu się zdadzą, jeśli najpierw nie rozwinie w sobie zdolności do bycia skutecznym. Może tego dokonać tylko na drodze własnego rozwoju, który ma kardynalne znaczenie dla rozwoju

---

<sup>5</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1994, s. 368-371.

organizacji, bez względu na to czy będzie to firma, agenda rządowa, laboratorium badawcze, czy jednostka wojskowa<sup>6</sup>.

Inne podejście do skuteczności menedżerskiej oraz jej przyczyn stosuje Goleman<sup>7</sup>. Jego zdaniem istnieje bardzo silny związek pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej, a sukcesem w biznesie<sup>8</sup>. Na potwierdzenie tych słów przytacza liczne badania, z których wynika, iż liderzy posiadający wysoki poziom inteligencji emocjonalnej plasowali się w górnej 1/3 listy pracowników, którym przyznano największe roczne premie z tytułu efektów pracy. Ponadto zespoły, którymi kierowali przekraczały roczne cele ustalone dla przychodów średnio o 15–20%. Natomiast menedżerowie, którym brakowało inteligencji emocjonalnej, rzadko otrzymywali najwyższe noty w rocznych ocenach efektywności pracowników a zespoły, którymi kierowali, osiągały wyniki niższe od średniej o prawie 20%. Z badań Golemana, Boyatzis i McKee wynika także, iż liderzy stosują sześć stylów przywództwa, z których każdy wyrasta z innego obszaru ich inteligencji emocjonalnej<sup>9</sup>. Wśród nich są: *styl nakazowy, autorytarny, jednoczący, demokratyczny, normatywny oraz wychowawczy*. Posługiwanie się określonym stylem rodzi implikacje w sferze praktycznych działań. I tak, liderzy nakazujący wymagają natychmiastowego zastosowania się do ich poleceń. Liderzy autorytarni mobilizują pracowników do realizacji konkretnej wizji. Liderzy jednoczący budują emocjonalne więzi i harmonie. Liderzy demokratyczni budują konsensus poprzez dopuszczanie wszystkich do głosu. Z kolei liderzy normatywni oczekują od podwładnych ponadprzeciętnych wyników i podejmowania samodzielnych decyzji, zaś liderzy wychowawczy dbają o rozwój pracowników pod kątem przyszłych wyzwań. Zastosowane style mają bezpośredni i sobie tylko właściwy wpływ na atmosferę pracy w firmie, dziale lub zespole i tym samym na ich wyniki finansowe. Liczne badania, na które pozwala się Goleman dowodzą, że im więcej stylów stosuje dany lider, tym lepiej. Liderzy, którzy opanowali przynajmniej cztery style przywództwa (*zwłaszcza styl autorytarny, demokratyczny, jednoczący i wychowawczy*) tworzą najlepszą atmosferę pracy i mają znacznie lepsze wyniki niż ich koledzy. Ponadto najskuteczniejsi przywódcy swobodnie i w różnej mierze korzystają z prawie wszystkich stylów przywództwa, dostosowując je do konkretnych sytuacji, jakie zdarzają się w firmach.

## Rola zaufania w skutecznym przewodzeniu

Ludziom pełniącym funkcje przywódców przy skłanianiu podwładnych do pozytywnych działań powinno znacznie mniej zależeć na wrażeniu, jakie na nich robią a bardziej na wpływie, jaki na nich wywierają. Jednakże niektóre publikacje na temat

<sup>6</sup> Zob. P.F. Drucker, *Menedżer...*, op. cit., s. 184.

<sup>7</sup> D. Goleman, *Przywództwo, które przynosi efekty*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 22, s. 40.

<sup>8</sup> Na inteligencję emocjonalną człowieka, czyli zdolność skutecznego kierowania swoim postępowaniem i relacjami z innymi, składa się pięć podstawowych obszarów: samoświadomość, samokontrola, motywacja, empatia oraz umiejętności społeczne. Każdy z tych komponentów stanowi natomiast indywidualny zbiór umiejętności o charakterystycznych cechach. Ponadto umiejętności z zakresu inteligencji emocjonalnej można posiadać w każdym wieku chociaż ich rozwijanie wymaga praktyki i zaangażowania to mimo wszystko sówicie się oplaca. Firmy, chcąc zwiększyć inteligencję emocjonalną swoich pracowników, muszą tak przeprogramować swoje programy szkoleniowe, aby pomagały pracownikom przełamywać stare i tworzyć nowe nawyki behawioralne. Zajmuje to zarówno więcej czasu, jak też wymaga zindywidualizowanego podejścia (za Goleman, 2004, s. 93–101).

<sup>9</sup> D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Sanstorski Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa 2000.

przywództwa, zdaniem Nicholsona rozpowszechniają błędny obraz, iż dobrzy menedżerowie wpływają na pracowników za pomocą siły wizji, sugestywnego przedstawiania swoich racji i przekonującej logiki rozumowania. W praktyce opisywana taktyka sprawdza się tylko w odniesieniu do niewielkiej grupy pracowników i jeszcze mniejszej liczby menedżerów. Jak wynika ze wszystkich dostępnych dowodów, motywacyjne bodźce zewnętrzne – dopingujące rozmowy, wysokie premie pieniężne, a nawet groźby dotyczące nieprzyjemnych konsekwencji mają ograniczony wpływ na uzyskanie pożądanego zachowania. Według tego autora menedżer nie jest w stanie mobilizować pracowników, ponieważ mogą to zrobić tylko oni sami. Zadaniem menedżera jest stworzenie warunków, w których zostanie pobudzona wrodzona wewnętrzna motywacja pracowników oparta o poświęcenie i zapal właściwe większości ludzi<sup>10</sup>.

Podobnego zadania są McKay, Davis oraz Fanning, według których chcąc skutecznie wpływać na innych należy przyjąć, że nie można zmienić charakteru człowieka, także nie można kontrolować jego działań w każdym momencie. Zmiana może dokonać się tylko w samym pracowniku, albo w ogóle do niej nie dochodzi. Każdy człowiek ma własny, jedyny w swoim rodzaju system motywacji wewnętrznej, oparty na określonych bodźcach, wartościach i subiektywnych odczuciach, oraz właściwe tylko sobie wyobrażenie o tym, co jest, a co nie jest rozsądne. Ludzie zazwyczaj zmieniają na trwałe swoje zachowanie (działają skuteczniej, realizują cele firmy itp.) tylko wtedy, kiedy sami chcą się zmienić, rzadko zaś wtedy, gdy inni od nich tego wymagają<sup>11</sup>.

Przywództwo staje się wzajemnym związkiem pomiędzy tymi, którzy decydują się na przewodzenie, a tymi którzy decydują się na pójście w ich ślady. Natomiast tworzywem związku jednego człowieka z drugim jest porozumienie. Ponadto z wielu badań wynika, że ludzie szukają i podziwiają tylko tych przywódców, którzy są przede wszystkim: *uczciwi* – a dopiero w dalszej kolejności – *patrzący w przyszłość, inspirujący, kompetentni oraz sprawiedliwi*<sup>12</sup>. Uczciwość wybierana jest przez podwładnych znacznie częściej niż jakakolwiek inna cecha wiążąca się z przywództwem<sup>13</sup>. Oznacza to, iż uczciwość jest absolutnie niezbędną cechą osób, które pragną być skutecznymi przywódcami. Tylko wówczas pracownicy będą skłonni pójść za swoim szefem, bez względu na to czy to będzie bitwa, czy sala konferencyjna, gdy będą pewni, że jest on osobą godną zaufania. Podwładni muszą być przekonani, że ich lider jest prawdomówny i etyczny, a na jego wiarygodność wpływa to, że robi on to co mówi, ponadto wie jak odkryć i przekazać wspólne wartości i wizje<sup>14</sup>.

Według Sztompki zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi. Opiera się ono na opinii jednostki na temat zachowania się innej osoby jakiejś sytuacji w przyszłości. Zaufać komuś oznacza jednocześnie być przekonanym, że druga osoba zachowa się tak jak przewidujemy<sup>15</sup>.

W opinii większości ludzi zaufanie to wrażenie lub poczucie, że nie ma powodu do obaw. Pomimo, że z zaufaniem i nieufnością są związane uczucia to jednak w przypadku procesu zarządzania są one mało wiarygodnym punktem odniesienia.

---

<sup>10</sup> N. Nicholson, *Jak motywować „trudnych” pracowników*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 10, s. 76.

<sup>11</sup> M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, GWP, Gdańsk 2007, s. 275.

<sup>12</sup> J. Kouzes, B.Z. Posner, *Wiarygodność. Jak przywódcy ją zdobywają i tracą? Dlaczego żądają jej ludzie?*, Centrum Kreowania Liderów, Skiermiewice 2000, s. 49.

<sup>13</sup> Zob. S.P. Robbins, A.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 472.

<sup>14</sup> M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka...*, op. cit., s. 50.

<sup>15</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, ZNAK, Kraków 2002, s. 69.

W przypadku zarządzania liczy się przede wszystkim przewidywalność i wiarygodność szefa. Zwierzchnicy, koledzy i podwładni muszą wiedzieć, czego po nim mogą się spodziewać. Dlatego też jego słowa muszą być zgodne z myślami oraz czynami<sup>16</sup>.

Zdaniem Malika, pomimo, że zaufanie w organizacjach jest kluczowym elementem sukcesu, to poświęcano mu niewiele uwagi w pracach badawczych i publikacjach. Głównym obszarem zainteresowania były przede wszystkim style zarządzania, sposoby motywowania, cechy osobowości, temperament itp. Według tego autora można odnieść wrażenie, jakoby nauki humanistyczne po prostu przeoczyły to zagadnienie. Natomiast w klasycznej niemiecko- i angielskojęzycznej literaturze motywacyjnej oraz publikacjach na temat systemu wartości przedsiębiorstw problem zaufania był w ogóle pomijany. Tylko w nielicznych opracowaniach można o nim znaleźć krótkie wskazówki, a raczej suche wzmianki<sup>17</sup>.

Jeżeli menedżer zdoła zyskać oraz zachować zaufanie swoich podwładnych, współpracowników i kolegów wpłynie to pozytywnie na atmosferę oraz system wartości w przedsiębiorstwie. Wzajemne zaufanie liczy się bardziej niż wszystkie inne często opisywane i wymagane czynniki, takie jak: motywacja, styl zarządzania oraz system wartości w przedsiębiorstwie. Wprawdzie zaufanie nie może zastąpić motywacji to jednak brak zaufania niszczy. Jeśli w organizacji panuje wzajemne zaufanie, występuje w niej także prawie zawsze motywacja, i to bez konieczności podejmowania szczególnych kroków<sup>18</sup>.

Gdy podwładni ufają swojemu szefowi są skłonni do postrzegania go jako osoby wiarygodnej, dobrze poinformowanej oraz szczerzej. Są też pewni, że będzie on poważnie traktował ich interesy i będzie podejmował tylko takie działania, które będą także dla nich korzystne. Ufając menedżerowi pracownicy będą odbierać go jako silnego emocjonalnie (o zrównoważonym charakterze), uczciwego i rzetelnego. Te zalety wzmacniają jego pozycję i w konsekwencji powodują, iż podwładni są bardziej skłonni zaakceptować i realizować jego pomysły<sup>19</sup>.

Zaufanie wypływa z potencjalnej wiarygodności osoby obdarzanej zaufaniem oraz rzeczywistej wiarygodności osoby, która zaufaniem obdarza. Dzięki niemu ludzie stają się liderami dla swojego szefa. Doceniają zaufanie jakim zostali obdarzeni obdarzając nim innych. Ponadto zaufanie jest niezbędne do tego, aby mógł zaistnieć efekt synergii stanowiącej podstawę stosunków między ludzkich i funkcjonowania każdego skutecznego zespołu, który wypracowuje niekonwencjonalne i nowatorskie rozwiązania<sup>20</sup>.

Jak przedstawiono na rysunku 1 od poziomu zaufania oraz gotowości do współpracy zależy zarówno jakość komunikacji, jak też możliwe efekty współdziałania. Im wyższy poziom zaufania oraz większa chęć współpracy występuje w relacji między przełożonym a podwładnym lub współpracownikami, tym lepiej mogą się oni porozumiewać i uzyskiwać bardziej satysfakcjonujące efekty kooperacji. Według Coveya najniższy i jednocześnie najmniej skuteczny poziom komunikacji powstaje w sytuacji

<sup>16</sup> F. Malik, *Kierować – osiągnąć – żyć. Skuteczne zarządzanie na nowe czasy*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 163.

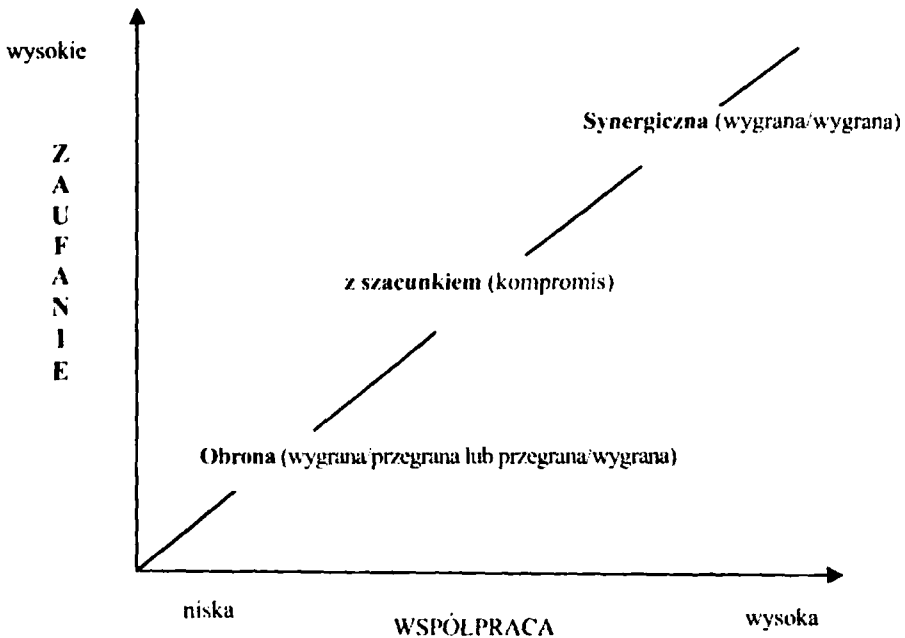
<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 154.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 155.

<sup>19</sup> R. Luecke, *Władza, wpływ i perswazja. Sprzedaj swoje pomysły i spraw, żeby były realizowane*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 86.

<sup>20</sup> Zob. R. Covey, *8 nawyk. Od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu*, Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o., Poznań 2005.

niewielkiego wzajemnego zaufania oraz niskiej chęci współpracy. Ma ona defensywny i ochronny charakter. Przełożony posługuje się bardzo często sformalizowanym językiem, który jasno określa warunki współpracy oraz paragrafy pozwalające wycofać się, gdy sprawy przyjmą niekorzystny obrót. Komunikacja, a co za tym idzie porozumienie i współpraca są mało efektywne<sup>21</sup>. Drugi, wyższy poziom komunikacji można nazwać kompromisowym. Powstaje on przy większym wzajemnym zaufaniu oraz większej chęci współpracy pomiędzy współdziałającymi ze sobą ludźmi. Na tym poziomie porozumiewające się ze sobą osoby żywią do siebie szacunek i rozmawiają szczerze, ale bez empatii. Ponadto osoby te rozumieją się zazwyczaj, jednakże nie podejmują wysiłku wnikięcia głęboko w paradygmaty i wartości warunkujące ich wzajemne przekonania oraz stanowiska. To powoduje, że są zamknięci na nowe możliwości wynikające ze współpracy. Wprawdzie na tym poziomie daleko jest do długotrwałej współpracy, jednak istnieje na nim możliwość wysłuchania i wypowiedzenia się. Dzięki temu komunikacja ma szczerzy, autentyczny i pełen szacunku charakter. Na tym poziomie konieczne są wzajemne ustępstwa, świadczą one o tym, że osoby, oprócz oczywistych podziałów, szukają również tego, co może ich łączyć. Jeżeli po ocenie obopólnych ustępstw obydwie strony uznają się za zwycięzców to wówczas osiągnięty kompromis jest dobrym prognostykiem na dalszą współpracę<sup>22</sup>.



Rysunek 1. Poziomy komunikacji i efekty działania.

Źródło: R. Covey, *Komunikacja synergiczna*, [w:] J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Warszawa, PWN, s. 68.

<sup>21</sup> S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 286.

<sup>22</sup> R. Covey, *Komunikacja...*, op. cit., s. 70.

Gdy obopólny poziom zaufania jest odpowiednio wysoki i równie wysoka jest chęć współpracy, wówczas możliwe jest wystąpienie synergii w interakcjach interpersonalnych. Według Coveya istotą synergii jest docenienie różnic umysłowych, psychologicznych, emocjonalnych innych osób. Jednocześnie dzięki wysokiemu wzajemnemu zaufaniu oraz chęci współpracy osoby uczestniczące w interakcji stają się wzajemnie na siebie otwarte oraz bardziej twórcze i synergiczne. To z kolei prowadzi do powstania silnych więzi emocjonalnych pomiędzy tymi osobami, które z grupy osób tworzą w pełni zintegrowany zespół. Członkowie zespołu działając synergicznie uzupełniają się i tak się organizują by mocne strony jednych kompensowały słabości innych. Zespół ten tworzy rozwiązania znacznie lepsze i efektywniejsze niż w przypadku kompromisu. Ponad to uczestniczenie w twórczym przedsięwzięciu sprawia wszystkim satysfakcję<sup>23</sup>.

Ze względu na fundamentalne znaczenie zaufania, które jest konieczne zarówno do wystąpienia synergii, z wszystkimi jej konsekwencjami, jak też do tego, aby odnieść sukces w biznesie należałoby się na zakończenie zastanowić nad sposobami, które przyczyniają się do jego wystąpienia i wzrostu. Budowanie zaufania i szczerości jest procesem przebiegającym stopniowo i składającym się z długiego łańcucha pozytywnych działań takich jak: powierzanie pracownikom ważnych zadań, publiczna obrona ich stanowisk i wspieranie ich pomysłów, okazywanie szczerości i uczciwości przy ocenie ich pracy itp. W literaturze przedmiotu wymieniany jest cały szereg czynników zarówno ograniczających zaufanie i szczerość, jak i wpływających ich rozwój<sup>24</sup>. Do pierwszej grupy zaliczane są m.in.: strach, duma, polityka oraz niechęć.

Popelniane przez menedżera błędy mogą trwale nadwyrężyć zaufanie jego podwładnych. Jeśli jeszcze dodatkowo nie potrafi się do własnych potknięć przyznać i je maskuje lub też całą winę zrzuca na współpracowników i oni ponoszą konsekwencje jego pomyłek to następstwa takiego postępowania są znane z góry. Odejdą z firmy dobrzy pracownicy i ci, którzy mają możliwość wyboru, natomiast inni, którzy nie mogą sobie na to pozwolić, na przykład ze względu na wiek, obiorą metodę „wewnętrznego wypowiedzenia”. Polega ona na tym, że fizycznie będą obecni w miejscu pracy, ale pracować będą tylko ze względu na pieniądze, nie zaś po to, aby realizować określone zadania.

Rozwój i budowanie zaufania zależy między innymi od następujących kategorii, są nimi: *komunikacja, wsparcie, szacunek, uczciwość, przewidywalność i kompetencja*. Komunikacja, według Bartolome, polega między innymi na informowaniu podwładnych, przedstawianiu im wyraźnych opinii, wyjaśnianiu decyzji i zasad oraz okazywaniu szczerości co do własnych problemów<sup>25</sup>. Jednakże komunikowanie nie jest celem ani w biznesie, ani w życiu osobistym. Celem jest zrozumienie. Komunikacja zaś jest po prostu narzędziem pozwalającym ten cel osiągnąć. Skuteczni przywódcy wiedzą, co chcą osiągnąć poprzez każdą prowadzoną rozmowę, każdy e-mail, rozmowę telefoniczną czy wystąpienie. Gdy komunikują się z innymi, od samego początku mają na uwadze końcowy rezultat<sup>26</sup>. Zrozumienie jakimi wartościami kieruje się pracownik, jakie posiada przekonania, a także jak widzi świat jest najbardziej skuteczną metodą

<sup>23</sup> R. Covey, *8 nawyk...*, op. cit.

<sup>24</sup> Zob. A.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 270-278.

<sup>25</sup> Por. F. Bartolome, *Nikt nie ufa szefowi*, [w:] R.G. Nichols, *Efektywna komunikacja*, Onepress, Gliwice 2005, s. 95.

<sup>26</sup> M. Sanborn, *I ty możesz być liderem*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 92.



postawienia się na jego miejscu oraz wpływania na niego w konstruktywny sposób<sup>27</sup>. Menedżer chcąc zdobyć i utrzymać zaufanie swoich współpracowników musi umieć ich też słuchać. Pomimo, że nie ma zazwyczaj wiele czasu ignorowanie tego, co mają do powiedzenia jego podwładni prowadzi do utraty zaufania.

Wsparcie oznacza okazywanie zainteresowania podwładnym jako ludziami. Szef jest dla nich dostępny i przystępny. Wsparcie oznacza także pomaganie swoim podwładnym, uczenie ich, zachęcanie do wysuwania pomysłów i obrony ich stanowisk. Może oznaczać też utrzymywanie z nimi kontaktów towarzyskich, a na pewno oznacza interesowanie się ich życiem i karierą.

Szacunek dla pracowników, według Bartolomé jest samowzmacniającym się uczuciem. Najważniejszym przejawem jego okazywania jest delegowanie uprawnień oraz uwzględnianie opinii pracowników przy podejmowanych decyzjach. Natomiast uczciwość, według niego, oznacza wyrażanie uznania tym, którzy na nie zasługują, bycie obiektywnym i bezstronnym w ocenach wyników oraz szczodrym w rozdawaniu pochwał. Każdy akt wsparcia i dowód rzetelności stymuluje rozwój zaufania i szczerości<sup>28</sup>.

Uczciwość ze wszystkich kategorii ma największe znaczenie. Do niej odnosi się przede wszystkim prawość, obowiązkowość i prawdomówność. Tylko wówczas pozostałe kategorie wpływające na zaufanie będą miały znaczenie, gdy podwładni będą spostrzegać u swojego szefa moralny charakter i podstawową prawość<sup>29</sup>. Przejawem uczciwości jest wyrażanie uznania tym, którzy na nie zasługują, bycie obiektywnym i bezstronnym w ocenie wyników oraz szczodrym w udzielaniu pochwał. Faworyzowanie wybranych pracowników, hipokryzja, sprzeniewierzenie osiągnięć i pomysłów oraz nieetyczne zachowanie jest, zdaniem Bartolomé, trudne do wybaczenia i niszczy zaufanie<sup>30</sup>.

Ostatnimi bardzo ważnymi czynnikami wpływającymi za rozwój zaufania są kompetencje menedżera i jego przewidywalność. Pierwszy z tych wymiarów przejawia się w przede wszystkim w biegłości w swojej dziedzinie, zaś podziw i szacunek, którym cieszył się będzie wówczas menedżer może w istotny sposób wpłynąć na poziom zaufania podwładnych. Zaufanie do niego będzie tym większe im bardziej konsekwentnie i niezawodnie będzie się on zachowywał i dotrzymywał złożonych obietnic<sup>31</sup>.

## Podsumowanie

Kierowanie firmą opiera się na współpracy, ponieważ tylko dzięki niej można realizować cele, których ze względu na ich wielkość i złożoność nie można osiągnąć samodzielnie. W takiej sytuacji sukces firmy i kierującego nią menedżera zależy od działań podejmowanych przez innych. Dlatego właśnie zaufanie staje się w tej sytuacji takie istotne. Jest ono zarówno warunkiem i wynikiem udanej współpracy. Pomimo, że istnieje jeszcze cały szereg czynników oraz działań, które wpływają na efektywne kierowanie firmą to jednak, jak wykazano w powyższym artykule, czynnikiem, który leży u podstaw wszelkiej działalności i skuteczności jest zaufanie. Jest ono zarówno fundamentem każdej relacji interpersonalnych, także relacji pomiędzy szefem i jego podwładnymi jak też „spoiwem” organizacji, dlatego też ma ono ogromne znaczenie w sku-

<sup>27</sup> Zob. C. Lyons, *Ja wygrywam. Ty wygrywasz. Niezbędnik negocjatora. Jak czytać rozmówce i budować konsensus*, MT Biznes, Warszawa 2008.

<sup>28</sup> F. Bartolomé, *Nikt...*, op. cit., s. 98.

<sup>29</sup> S.P. Robbins, A. DeCenzo, *Podstawy...*, op. cit., s. 499.

<sup>30</sup> F. Bartolomé, *Nikt...*, op. cit., s. 99.

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 100.

tecznym kierowaniu firmą. Pomimo, że w kierowaniu podwładnymi ważne są różne umiejętności i kompetencje to jednak, aby mogła wystąpić efektywna współpraca polegająca na wspólnym realizowaniu celów i rozwiązywaniu trudności pojawiających się po drodze niezbędne jest zaufanie.

## Literatura

1. Bartolome F., *Nikt nie ufa szefowi*, [w:] R.G. Nichols, *Efektywna komunikacja*, Onepress, Gliwice 2005.
2. Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o., Warszawa 2007.
3. Covey R., *8 nawyk. Od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu*, Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o., Poznań 2005.
4. Covey R., *Komunikacja synergiczna*, [w:] J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, PWN, Warszawa 2005.
5. Drucker P.F., *Mysli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
6. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, AE w Krakowie, Kraków 1994.
7. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1994.
8. Goleman D., *Co czyni cię przywódcą?* „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 12.
9. Goleman D., *Przywództwo, które przynosi efekty*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 22.
10. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa 2000.
11. McKay M., Davis M., Fanning P., *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, GWP, Gdańsk 2007.
12. Kouzes J.M., Posner B.Z., *Wiarygodność. Jak przywódcy ją zdobywają i tracą? Dlaczego żądają jej ludzie?*, Centrum Kreowania Liderów, Skierniewice 2000.
13. Luecke R., *Władza, wpływ i perswazja. Sprzedaj swoje pomysły i spraw, żeby były realizowane*, MT Biznes, Warszawa 2008.
14. Lyons C., *Ja wygrywam. Ty wygrywasz. Niezbędnik negocjatora. Jak czytać rozmówce i budować konsensus*, MT Biznes, Warszawa 2008.
15. Malik F., *Kierować - osiągnąć - żyć. Skuteczne zarządzanie na nowe czasy*, MT Biznes, Warszawa 2007.
16. Nicholson N., *Jak motywować „trudnych” pracowników*, „Harvard Business Review Polska” 2003.
17. Parks S.D., *Przywództwa można się nauczyć*, Onepress, Gliwice 2007.
18. Robbins A.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
19. Robbins S.P., DeCenzo A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

## Summary

## A ROLE OF TRUST IN ACHIEVING BUSINESS SUCCESS

This article discusses sources of manager's effectiveness. According to Drucker effective management requires wide range of competences that could be developed.

**A. L. A. M. A. O. A. O. A. O.**

Manager needs to effectively set goals, organize, motivate subordinates to be productive, evaluate them fairly and help them to develop talents. In Goleman's opinion manager can be effective if he or she is emotionally intelligent. However a key element of effective management is trust. The way in which manager is perceived by subordinates, depends on his or her rightness and honesty which influences their level of trust to manager. Therefore the level of trust impacts the size of effects that manager can achieve in organization. The article describes how trust impacts employees performance and how manager should behave in order to build trust effectively.