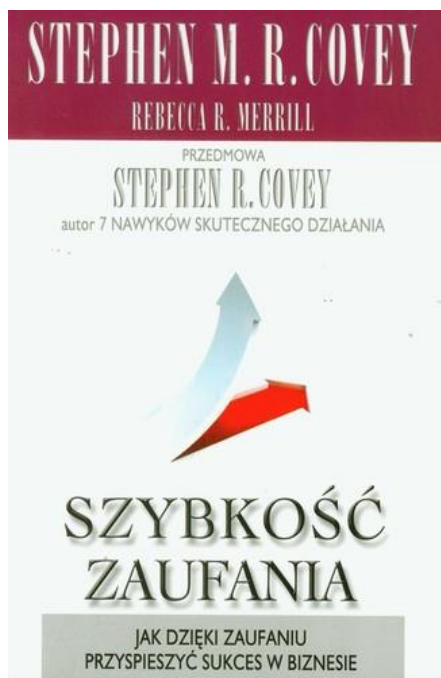


SZYBKOŚĆ ZAUFANIA

Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie



Stephen R. Covey, Rebecca R. Merrill
Dom Wydawniczy Rebis, 2010

Jest jedna rzecz wspólna dla każdego człowieka, związku, zespołu, rodziny, organizacji, narodu, gospodarki i cywilizacji na całym świecie – jedna rzecz, która, gdy się ją pominie, potrafi zniszczyć najpotężniejszy rząd, najsprawniej działający biznes, najlepiej prosperującą gospodarkę, najbardziej wpływowe przywództwo, największą przyjaźń, najsilniejszy charakter, najmocniejszą miłość.

Z drugiej strony, jeśli rozwinię się ją i właściwie wykorzysta, ta jedna rzecz niesie w sobie potencjał budowania niespotykanego sukcesu i dobrobytu w każdej dziedzinie życia. Tą jedną rzeczą jest zaufanie.

Model Pięciu Fal Zaufania służy jako metafora dla tego w jaki sposób zaufanie funkcjonuje w naszym życiu. Niniejsze streszczenie obejmuje te Pięć Fal jako strukturę dla zrozumienia zaufania i wdrożenia go w życie, przy uwzględnieniu spojrzenia na Cztery Podstawy wiarygodności i 13 Zachowań liderów sprawnie funkcjonujących w oparciu o zaufanie.

Tekst zamyka sekcja dotycząca kwestii odzyskiwania zaufania utraconego na poziomie społecznym, rynkowym, organizacyjnym, relacji oraz osobistym. Dla wszystkich tych przypadków Cztery Podstawy i 13 Zachowań stanowią potężne modele odbudowy.

CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- Ekonomii zaufania i jej wpływu na szybkość i koszty w relacjach i organizacjach.
- Jak możesz ocenić swoją wiarygodność na podstawie charakteru i kompetencji.
- 13 Zachowań wspólnych dla ludzi funkcjonujących w relacjach opartych na zaufaniu.
- Jakie koszty i korzyści płyną z zaufania organizacyjnego.
- Jak kwestie mikro zaufania do siebie i w relacjach wpływają na otoczenie, budując reputację i wpływy społeczne.
- Jak być efektywnym liderem dzięki wzbudzaniu i roztaczaniu zaufania.
- Jak odzyskać utracone zaufanie.

5 FAL ZAUFANIA

Autor uważa, że jednym z ważniejszych mitów dotyczących zaufania jest to, że albo się je ma albo się go nie ma. Według Coveya umiejętność budowania zaufania można się nauczyć. Przedstawia on model „pięciu fal zaufania”, który wywodzi się z metafory „kręgów na wodzie”. Model ten definiuje pięć poziomów lub kontekstów, w których budujemy zaufanie.

- **Pierwsza fala:** to **zaufanie do siebie**.
Kluczowa na tym poziomie jest **wiarygodność**.
- **Druga fala:** **zaufanie w indywidualnych relacjach**.
Tutaj najważniejsze **jest konsekwentne postępowanie**.
- **Trzecia fala:** **zaufanie w organizacjach**.
Kluczowa zasada to **dostosowanie** (struktury, systemu i symboli zespołowego zaufania).
- **Czwarta fala:** **zaufanie rynkowe**.
Słowo klucz: **reputacja**.
- **Piąta fala:** **zaufanie społeczne**.

Odnosi się do kreowania wartości dla innych. Zasadą tej fali jest **wkład**.

Autor opisuje kolejno każdą falę rozbijając je na części składowe, proponując wiele przykładów ilustrujących oraz pytań i zadań mających pomóc czytelnikowi we wdrożeniu wiedzy zaprezentowanej w książce w swoim życiu (zawodowym i prywatnym). Przy czym zawsze należy zaczynać od środka, czyli od pracy nad zaufaniem do samego siebie, ponieważ wszystkie z kręgów promieniują na zewnątrz. W związku z tym bazą są dwie pierwsze fale.

Pierwsza fala – zaufanie do siebie – cztery podstawy wiarygodności

Podstawy wiarygodności to fundamentalne czynniki, które sprawiają, że jesteś wiarygodny dla siebie i dla innych. Dwie pierwsze dotyczą charakteru, dwie następne – kompetencji.

Podstawa 1: PRAWOŚĆ

To o niej przede wszystkim myślimy mówiąc o zaufaniu. To odwaga postępowania zgodnie z przekonaniami i wyznawanymi wartościami. Najwięcej przypadków deficytu zaufania wiąże się z deficytami prawości. Prawość oznacza generalnie uczciwość oraz przynajmniej trzy inne cechy:

Solidność

- brak rozdźwięku między intencjami a postępowaniem, nie uleganie zewnętrznym wpływom i naciskom, cudzym opiniom, potrzebom chwili, bycie w zgodzie w własnymi przekonaniami i wartościami.

Pokora

- rozpoznawanie zasad i stawianie ich przez własnym „ja”. Osoba pokorna skupia się na tym, co jest słuszne, a nie żeby mieć słuszność. Przeciwnością pokory jest arogancja i pycha.

Odwaga

- odwaga czynienia rzeczy słusznych, nawet wtedy, gdy jest to trudne.

Jak udoskonalać swoją prawość?

- (Covey proponuje trzy „przyspieszacze”, które przyczynią się do skutecznego doskonalenia prawości)
1. **Dotrzymuj podjętych postanowień wobec samego siebie.** (Nie zobowiązuje się do zbyt wielu rzeczy; traktuj zobowiązania wobec siebie z takim samym szacunkiem jak zobowiązania wobec innych; nie podejmuj zobowiązań pod wpływem impulsu.)
 2. **Opowiedz się za czymś.** (Chcąc być człowiekiem prawym musisz mieć swój wewnętrzny ośrodek, rdzeń, coś, czemu pozostaniesz wierny.)
 3. **Bądź otwarty.** (Szukanie nowych sposobów spojrzenia na sytuację, uznanie, że mój sposób myślenia nie jest jedynym słusznym. Wymaga to zarówno pokory, jak i odwagi - pokory, by uznać, że mogą istnieć zasady, o których jeszcze nie wiesz, i odwagi, by je zaakceptować, gdy już je odkryjesz)

Podstawa 2: INTENCJE

- Ważne jest nie tylko ostateczne zachowanie, ale też intencje.
- Intencje wpływają z charakteru.
- Sami siebie sądzimy zwykle po intencjach, innych oceniamy po zachowaniu.

Motyw

Jest powodem podjęcia danej czynności. Jest to „dlaczego”, które określa „co”. Motywem, który budzi największe zaufanie jest troska, dbałość o innych ludzi, o jakość tego, co robimy, o społeczeństwo jako całość.

Zamiary

Wynikają z motywów. Są tym, co chcesz zrobić lub okazać w wyniku określonej motywacji. Zamiar, który budzi największe zaufanie, polega na szukaniu obopólnej korzyści.

Zachowanie

Jest przejawem motywów i zamiarów. Zachowaniem, które najlepiej buduje wiarygodność jest działanie w dobrze pojętym interesie innych. Zachowanie weryfikuje wcześniejsze słowa, deklaracje.

„Przyspieszacz”:

- **Sprawdź i udoskonalaj swoje motywy.** (Czasem nasze intencje są dobre, a czasem są usprawiedliwieniami, racjonalizacjami. Zadawaj sobie samemu wnikliwe pytania dotyczące twoich intencji)
- **Deklaruj swoje intencje.**
- **Wybierz obfitość.** (Chodzi o życie w przeświadczeniu, że dla wszystkich wystarczy. Że nie jesteśmy wrogami walczącymi o zasoby, ale mamy się czym dzielić. Obfitość to kwestia wyboru, nastawienie umysłu i sposób życia)

Podstawa 3: UMIEJĘTNOŚCI

Nasze umiejętności budzą zaufanie innych. Dodają nam też wiary w siebie – ufamy, że potrafimy zrobić to, co powinno być zrobione.

Chcąc pozostać wiarygodnym we współczesnym świecie musimy nieustannie doskonalić swoje umiejętności.

Zdolności

- nasze naturalne talenty, mocne strony.

Postawy

- nasz sposób postrzegania świata, nasze paradygmaty i modele.

Biegłość

- obszary, w których mamy wprawę, gdzie potrafimy dobrze działać.

Wiedza

- to, czego się nauczyliśmy, wgląd, zrozumienie i świadomość.

Styl

- nasze indywidualne podejście i osobowość.

„Przyspieszacz”:

1. **Podążaj w kierunku swoich mocnych stron** (i celów).
2. **Pozostań użyteczny.** (Nie przestawaj się rozwijać. Jeśli staniesz w miejscu, twoje kompetencje niedługo staną się nieużyteczne)
3. **Wiedz, dokąd zmierzasz.**

Podstawa 4: REZULTATY

Rezultaty nadają ci prestiż. Bez nich masz po prostu mniejsze znaczenie. Są to twarde dowody, że jesteś godny zaufania. (Ważne jest nie tylko CO osiągam, ale też JAK to robię.)

„Przyspieszacz”:

1. **Przyjmij odpowiedzialność za rezultaty.** (A nie za działania. Działanie: „Zadzwoiłem do klienta”, „Przestrzegałem diety”. Rezultat: „Dokonałem sprzedaży”, „Schudłem 7 kilo”)
2. **Oczekuj wygranej.** (Pamiętaj o zasadzie samospełniającej się przepowiedni, sile optymizmu i pozytywnych oczekiwań)
3. **Finiszuj mocno.** (Kończ to, co zacząłeś. Nie uciekaj, nie rezygnuj.)

Druga fala – zaufanie w relacjach – trzynastcie zachowań

- To, co robisz, ma znacznie większe znaczenie od tego, co mówisz.
- Zachowania można zmienić. Chcesz być uczciwy – po prostu rób to, co ludzie uczciwi.

Pierwszych pięć zachowań wynika głównie z charakteru, drugie pięć z kompetencji, pozostałe z jednego i drugiego

Zachowanie 1 – MÓWIENIE WPROST

Bądź uczciwy. Mów prawdę. Informuj ludzi, jakie jest twoje stanowisko. Mów prostym, zrozumiałym językiem. Nazywaj rzeczy po imieniu. Nie zostawiaj pola do niedopowiedzeń i różnych interpretacji. Nie stwarzaj fałszywego wrażenia.

Zachowanie 2 – OKAZYWANIE SZACUNKU

Prawdziwie dbaj o innych. Okazuj, że się o nich troszczysz. Szanuj godność każdego człowieka i każdej roli. Traktuj wszystkich z szacunkiem, zwłaszcza tych, którzy nic dla ciebie nie mogą zrobić. Okazuj uprzejmość w drobnych sprawach. Nie udawaj dbałości. Nie bądź wyrachowany.

Zachowanie 3 – DBANIE O PRZEJRZYŚĆ

Bądź otwarty i autentyczny. Mów prawdę w sposób, który inni mogą sprawdzić. Dąż do prawdy i rzetelności. Opowiadaj się za jawnością. Działaj zgodnie z zasadą „Co widzisz, to masz”. Nie miej ukrytych zamiarów. Nie skrywaj informacji.

Zachowanie 4 – NAPRAWIANIE KRZYWD

Kiedy zrobisz coś nie tak, załatw to jak należy. Nie tylko przeproś, ale napraw krzywdy. Zrekompensuj działaniem. Nie udawaj, że nic się nie stało. Okaż pokorę, przyznaj się do błędu.

Zachowanie 5 – OKAZYWANIE LOJALNOŚCI

Hojnie okazuj uznanie, doceniaj wkład innych w dokonania. Mów o innych ludziach tak, jakby byli obecni. Nie obmawiaj innych za ich plecami. Reprezentuj tych, którzy są nieobecni i nie mogą przemówić w swojej sprawie. Nie ujawniaj poufnych informacji o innych.

Zachowanie 6 – WYKAZYWANIE SIĘ REZULTATAMI

Miej rezultaty – dbaj o historię osiągniętych rezultatów. Nie mów o czynnościach, tylko o rezultatach. Rób rzeczy właściwe. Wypełniaj to, do czego zostałeś wyznaczony. Realizuj rzeczy na czas i w ramach określonego budżetu. Nie obiecuj za wiele i nie rób za mało. Nie usprawiedliwiaj tego, czego nie zrobiłeś.

Zachowanie 7 – DOSKONALENIE SIĘ

Doskonal się nieustannie. Zwiększaj swoje umiejętności. Bądź wiecznym uczniem (pamiętaj o rezultatach – ucz się, aby się nauczyć, a nie dla samej nauki). Proś innych o informacje zwrotne na swój temat. Działaj na podstawie informacji zwrotnych, które otrzymujesz. Dziękuj ludziom za informacje zwrotne. Nie uważaj się za kogoś, kto takich informacji nie potrzebuje. Nie zakładaj, że twoja dzisiejsza wiedza i umiejętności wystarczą, aby poradzić sobie z jutrzejszymi wyzwaniami.

Zachowanie 8 – KONFRONTACJA Z RZECZYWISTOŚCIĄ

Nie chowaj głowy w piasek. Podchodź do trudnych spraw bezpośrednio. Wyjaśniaj niedopowiedzenia. Nie unikaj prawdziwych problemów.

Zachowanie 9 – PRECYZOWANIE OCZEKIWAŃ

Wypracuj zawczasu wspólną wizję i porozumienie w sprawie tego, co ma być zrobione. Ujawniaj i wyjaśniaj swoje oczekiwania. Rozmawiaj o nich. Uzasadniaj je. Nie zawoźdź oczekiwania. Nie zakładaj z góry, że oczekiwania są jasne i takie same po obu stronach.

Zachowanie 10 – PRZYJMOWANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI

Uznawaj własną odpowiedzialność. Wymagaj odpowiedzialności od innych. Przyjmuj odpowiedzialność za rezultaty. Nie uchylaj się i nie wymiguj od odpowiedzialności. Nie wytykaj palcem i nie obwiniaj innych, gdy coś idzie źle.

Zachowanie 11 – NAJPIERW SŁUCHANIE

Słuchaj naprawdę (próbuj zrozumieć drugą stronę) i słuchaj przedtem (czyli zanim postawisz diagnozę, podejmiesz decyzję). Posłuchaj zanim się odezwiesz. Zrozum. Nie zakładaj, że wiesz, co druga strona ma na myśli, co jest dla niej najważniejsze.

Zachowanie 12 – DOTRZYMYWANIE ZOBOWIĄZAŃ

To najszybszy sposób budowy zaufania. Mów, co zamierzasz zrobić i rób to, co zapowiedziałeś. Obiecuj ostrożnie i dotrzymuj obietnic. Uczyń dotrzymywanie obietnic punktem honoru. Nie próbuj wykpić się ze zobowiązania, którego nie dotrzymałeś (patrz pkt. 4).

Zachowanie 13 – OBDARZANIE ZAUFANIEM

Kiedy ufasz ludziom, oni są skłonni zaufać tobie. Okazuj skłonność do zaufania. Obdarzaj hojnie zaufaniem tych, którzy na to zasłużyli. Innym, którzy właśnie na nie pracują, ufaj warunkowo. Naucz się obdarzać innych zaufaniem w sposób właściwy, uwzględniając sytuację, ryzyko i wiarygodność (charakter i kompetencje) tych osób. Skłaniaj się jednak do zaufania. Nie bądź nieufny tylko dlatego, że z zaufaniem wiąże się pewne ryzyko.

Trzecia fala – zaufanie w organizacji

Pracownicy danej firmy, członkowie organizacji odczuwają na ile darzy się ich zaufaniem. Różnego rodzaju systemy, symbole (np. obwarowania, biurokracja związana z dostępem do informacji lub dóbr w firmie), ciągłe kontrole sprawiają, że odczuwalna jest atmosfera nieufności. W organizacjach, w których panuje nieufność pracownicy są bardziej skłonni wypaczać fakty lub nimi manipulować, ukrywać informacje, naginać prawdę na swoją korzyść, obwiniać lub obgadywać innych.

W organizacjach opartych na ufności panuje przyzwolenie na popełnianie błędów, pracownicy są bardziej innowacyjni, informacji udziela się otwarcie, ludzie są lojalni, chętnie dzielą się uznaniem, biorą odpowiedzialność.

Podatki od nieufności w organizacjach:

1. Redundancja

Im więcej poziomów kontroli i im bardziej rozbudowany ten system – tym większa nieufność.

2. Biurokracja

Niskie zaufanie nakręca biurokrację, a biurokracja (kłopotliwe przepisy, procedury i zasady) zwiększa nieufność.

3. Polityka

Pojęcie to w organizacji definiuje się jako wykorzystanie strategii i taktyki w celu zwiększenia władzy. Polityka walki o pozycję zwraca daną organizację przeciwko niej samej. Ludzie skupiają się na wewnętrznych rozgrywkach, zamiast skupić się na działaniach skierowanych na zewnątrz, relacjach z klientami i dostawami. Powoduje to ogromną stratę czasu, talentu, energii i pieniędzy.

4. Brak zaangażowania

Ludzie wkładają tylko tyle wysiłku, by otrzymywać wypłatę i nie zostać zwolnionym.

5. Rotacja kadr

Niskie zaufanie wpływa na niższe zaangażowanie, a to na zwiększenie rotacji pracowników. Mowa tu nie o słabych pracownikach, ale o niepożądanym rotacji pracowników dobrych. To pociąga za sobą bardzo duże koszty.

6. Zawirowania

Większa rotacja klientów, dostawców, dystrybutorów i inwestorów (częściowo może wynikać z większej rotacji kadr)

7. Oszustwo

Jeśli twoim jedynym sposobem na radzenie sobie z oszustwem jest ściąganie cugli i nasilanie kontroli, to uzyskasz jedynie nieznaczne zmniejszenie podatku od oszustw. A postępując w ten sposób uruchomisz pozostałe sześć podatków, które łącznie oznaczają znacznie większą stratę niż strata spowodowana podatkiem od oszustw.

Dywidendy od ufności w organizacjach:

1. Zwiększona wartość.

Firmy o wysokim poziomie ufności otrzymują wyniki wyższe o 286% niż firmy o niskim poziomie zaufania pod względem łącznych zysków akcjonariuszy)

2. Przyspieszony wzrost.

Pod względem wielkości sprzedaży i osiągniętych zysków

3. Większa innowacyjność.

4. Lepsza współpraca.

5. Ścisłejsze partnerstwo.

6. Lepsze wykonanie.

„Lepiej mieć strategię kategorii B i wykonanie kategorii A niż odwrotnie”

7. Większa lojalność.

Współpracowników, klientów, dostawców, dystrybutorów, inwestorów

Czwarta fala – zaufanie na rynku

Zaufanie na rynku dotyczy marki i jej reputacji na rynku. Mówi ono o uczuciu, które sprawia, że chcesz kupować dane produkty i usługi albo inwestować pieniądze – i/lub zachęcać do tego innych.

- Jak zatem zbudować markę?
- Cztery podstawy wiarygodności oraz trzynastce zachowań.

Dopiero przy czwartej fali zwykle ludzie najlepiej widzą wymierny wpływ zaufania na wyniki ekonomiczne. A budowanie zaufania zaczyna się wcześniej – przy fali pierwszej i drugiej.

Piąta fala – zaufanie społeczne

Opiera się na pojęciu dodatkowego wpływu, czyli wszelkich działaniach prospołecznych (np. fundacja Billa i Melindy Gates) związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR – corporate social responsibility). Polega na okazywaniu intencji bycia pożytecznym.