



Szymon Ordysiński

**ZAUFANIE W PRACY
A BEZPIECZEŃSTWO
CZĘŚĆ II**

REKOMENDACJE

DZIAŁAŃ

ZWIĘKSZAJĄCYCH

ZAUFANIE

Szymon Ordysiński

**ZAUFANIE W PRACY
A BEZPIECZEŃSTWO
CZĘŚĆ II**

REKOMENDACJE DZIAŁAŃ
ZWIĘKSZAJĄCYCH ZAUFANIE

Materiały informacyjne CIOP-PIB

Zaufanie w pracy a bezpieczeństwo. Część II. Rekomendacje działań zwiększających zaufanie.

Opracowano na podstawie wyników IV etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” sfinansowanego w latach 2017-2019 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/ Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Projekt IV.N.02: Zaufanie społeczne a zachowania niebezpieczne w miejscu pracy

Autor:

dr Szymon Ordysiński – Zakład Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy – Pracownia Zarządzania i Oceny Ryzyka, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Zdjęcie na okładce

bigstock-Colorful-Abstract-Hand-Vectors-52965853

CIOP  **PIB**

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa
tel. 22 623 36 98, www.ciop.pl

1. Wstęp.....	5
2. Budowa atmosfery zaufania – perspektywa.....	6
3. Dziesięć zasad budowy zaufania w przedsiębiorstwie	7
4. Zasady budowy zaufania w przedsiębiorstwie według procesów	9
5. Zaufanie w przedsiębiorstwie – czego należy unikać	11
6. Co robić, gdy dojdzie do utraty zaufania.....	12

1. WSTĘP

W części I broszury wykazano, że na zmieniającym się obecnie rynku pracy **zaufanie staje się wyjątkowo pożądanym zasobem pracownika, szczególnie ważnym dla organizacji bezpieczeństwa pracy** w przedsiębiorstwie. Przedstawione wyniki badań potwierdzają, że zaufanie przede wszystkim pozytywnie wpływa na współpracę pracowników w obszarze bhp, przekłada się na poprawę bezpieczeństwa i rzadsze podejmowanie zachowań niebezpiecznych w miejscu pracy. Co więcej, badania wykazały, że zaufanie stanowi warunek konieczny, leżący u podstaw najważniejszych aspektów organizacji bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie: kultury bezpieczeństwa i przywództwa. Wraz z tymi czynnikami wywiera interakcyjny wpływ na postawy pracowników wobec bezpieczeństwa. To sprawia, że zaufanie można uznać za kluczowy czynnik wpływający na organizację bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie.

W tej części zostaną przedstawione rekomendacje działań zwiększających zaufanie, które można zastosować w przedsiębiorstwie, ale również na poziomie społeczeństwa.

2. BUDOWA ATMOSFERY ZAUFANIA – PERSPEKTYWA

Planując działania poprawiające zaufanie, należy przyjąć odpowiednią perspektywę – szacunku, zrozumienia, sprawiedliwości, samodzielności oraz angażowania i integracji pracowników.

➔ Szacunek:

Okazuj szczerze uznanie dla kwalifikacji i przekonań swoich pracowników. Dbaj o ich poczucie własnej wartości i dobre imię. Podejmując decyzję, spójrz na nią z perspektywy pracownika. Zastanów się, jak wprowadzona zmiana wpłynie na jego warunki pracy i dobrostan.

➔ Samodzielność i angażowanie:

Nie sprawuj władzy w sposób autorytarny. Dbaj o samodzielność i zaangażowanie pracowników. Dowiedz się, jakie jest zdanie pracowników na temat wprowadzanej zmiany, i postaraj się uwzględnić ich uwagi. Pomoże ci w tym odpowiednia komunikacja.

➔ Zrozumienie:

Dbaj o dobrą komunikację z pracownikami. Dołóż wszelkich starań, żeby czuli, że mogą swobodnie dzielić się swoimi uwagami, zgłaszać wszelkie problemy, a nawet krytykować podejmowane decyzje.

➔ Sprawiedliwość:

Bądź sprawiedliwy. Wszystkich pracowników traktuj jednakowo. Sprawiedliwie dziel zadania, kary i nagrody, które powinny być wyznaczane zawsze zgodnie z ustalonymi wcześniej zasadami.

➔ Integracja pracowników:

Ludzie nie ufają tym, których nie znają. Pozwól się poznać swoim pracownikom. Pracuj nad integracją pracowników ze zwierzchnikami, nawiązaniem więzi i atmosferą zaufania, najlepiej poprzez wspólną realizację działań związanych z pracą.

3. DZIESIĘĆ ZASAD BUDOWY ZAUFANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. **Spełniaj obietnice.** Niewywiązywanie się z deklaracji negatywnie wpływa na zaufanie, dlatego rób to, co mówisz, że zrobisz. Nie składaj obietnic, których nie możesz dotrzymać. Dotrzymuj słowa i spełniaj oczekiwania, nawet jeżeli nie zostały głośno wypowiedziane.
2. **Bądź szczerzy i autentyczny.** Ukrywanie braków w niezbędnych kwalifikacjach może na długo zniszczyć zaufanie, które potem będzie bardzo trudno odbudować. Natomiast przyznawanie się do drobnych słabości, takich jak nieznaczące braki w wiedzy lub umiejętnościach, buduje zaufanie. Jeszcze ważniejsze niż bycie szczerym jest bycie autentycznym. Łamanie swoich własnych deklaracji i zasad jest jednym z najskuteczniejszych sposobów obniżenia zaufania, dlatego zawsze zachowuj się zgodnie z głoszonymi przez siebie zasadami.
3. **Łatwiej jest utracić zaufanie niż je później odzyskać.** Ze względu na to, że straty wynikające z zawiedzionego zaufania zazwyczaj przekraczają krótkoterminowe zyski wynikające z dotrzymywania obietnic, raz utracone zaufanie ciężko jest odbudować. Z tego powodu należy dołożyć wszelkich starań, aby stale rozwijać atmosferę zaufania, zamiast być zmuszonym do odzyskiwania już zawiedzionego zaufania.
4. **Troszcz się o swoich pracowników.** Poczucie szczerzej troski i wsparcia ze strony przełożonych wzmacnia zaufanie, dlatego dowiedz się, na czym najbardziej zależy twoim pracownikom, i staraj się jak najlepiej spełnić ich potrzeby i chronić interesy. Wykazuj przy tym szczerze zainteresowanie sprawami istotnymi dla kariery zawodowej, jak i sprawami niezwiązanymi z pracą. Staraj się zawsze być dostępny. Bądź dla swoich podwładnych jednocześnie liderem, wsparciem, mentorem i coachem.
5. **Docień szczerłość pracowników.** Poproś pracowników o ocenę swojej pracy i weź pod uwagę ich szczerze komentarze.
6. **Jak najszybciej przyznaj się do porażki.** Jeżeli poniesiesz niepowodzenie lub nie będziesz mógł spełnić złożonej obietnicy, poinformuj o tym zainteresowane osoby najszybciej, jak to możliwe, i wyjaśnij powód zaistniałej sytuacji.
7. **Nie bój się pytać, jeżeli czegoś nie wiesz.** Ludzie bardziej ufają tym, którzy znają ich poglądy i rozumieją problemy, dlatego słuchaj uważnie swoich

pracowników, zapamiętaj, co mówią, a jeżeli czegoś nie rozumiesz lub nie wiesz, bez wahania pytaj.

8. **Sympatia to nie zaufanie.** Nie myl sympatii pracowników z byciem w ich oczach godnym zaufania (wiarygodnym). Pamiętaj też, że instrumentalne wykorzystywanie osobistego zaangażowania innych osób nie jest szczerym działaniem i tym samym obniża zaufanie. Wykorzystywanie sympatii pracowników do wymuszania pochlebnych ocen na swój temat w długiej perspektywie wpłynie negatywnie zarówno na zaufanie, jak i na zdanie pracowników o twoich kwalifikacjach lub działaniach.
9. **Istotna jest przewidywalność.** Bądź konsekwentny w swoich działaniach. Staraj się postępować zgodnie z zasadami przyjętymi w przedsiębiorstwie. Działaj zgodnie ze swoimi przekonaniami i wartościami. Spełniaj oczekiwania, nawet te niewypowiedziane.
10. **Liczą się kompetencje.** Przywódca godny zaufania powinien posiadać wiedzę, umiejętności oraz prezentować postawy zgodne z pełnionym stanowiskiem. Kompetentny kierownik to taki, który potrafi osiągnąć wyznaczony cel, skutecznie wykorzystując potencjał swoich podwładnych i przydzielone materialne i niematerialne środki. Osiąganie wyznaczonych celów zwiększa wiarygodność osoby godnej zaufania, porażki ją osłabiają. Pamiętaj, że pracownicy nie ufają niekompetentnym przywódcom.

4. ZASADY BUDOWY ZAUFANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE WEDŁUG PROCESÓW

1. **Zaangażowanie kierownictwa (przywództwo).** Wszystkie decyzje i działania kierownictwa powinny komunikować troskę o zdrowie i dobrostan pracownika. Staraj się kreować atmosferę zaufania, a nie podejście skupione przede wszystkim na zysku, cynicznie przedkładanym ponad bezpieczeństwo pracownika. Ważne jest budowanie klimatu organizacyjnego, w którym nie ma miejsca na lekceważenie bezpieczeństwa pracowników. Jednak równie ważne są konkretne działania, nie wystarczą deklaracje i obietnice.
2. **Kształtowanie polityki bhp.** Poczucie troski wzmacnia zaufanie, dlatego polityka bhp powinna uwzględniać poprawę bezpieczeństwa i dobrostanu pracownika, dawać wsparcie pracownikom w realizacji ich działań. Zaufanie powinno być wbudowane w politykę bezpieczeństwa i kulturę bezpieczeństwa. Wszyscy pracownicy powinni znać obowiązujące w przedsiębiorstwie wartości i zasady (just culture). Należy je odpowiednio promować i pilnować ich przestrzegania. W tej kwestii szczególna rola przypada najwyższemu kierownictwu, którego zadaniem jest określenie kierunku działania i przestrzeganie wyznaczonych wartości.
3. **Podział zadań i obowiązków.** Podział zadań i obowiązków powinien wynikać z wcześniejszych ustaleń, skonsultowanych z przedstawicielami pracowników; powinien być jasno określony, znany i akceptowany przez pracowników. Decyzje dotyczące awansowania powinny być obiektywne i uwzględniać wartości organizacyjne. Niedocenianie lub nadmierna eksploatacja pracownika wywołują rezygnację i postawę wycofania.
4. **Partycypacja pracowników.** Dla poprawy zaufania pracowników konieczne jest zwiększanie ich zaangażowania w organizację pracy. W tym celu należy ułatwiać zatrudnionym współpracę, we wszystkich możliwych aspektach, poprzez ustalenie metod angażowania się pracowników i wybór ich przedstawicieli.
5. **Komunikacja.** Żeby poznać zdanie pracowników, należy zapewnić odpowiednie metody komunikacji. W tym celu należy ustalić zakres i sposób przekazywania informacji oraz metody uwzględniania informacji pochodzących od pracowników w procesie podejmowania decyzji. Zawsze staraj się rzetelnie informować swoich pracowników, nie ukrywaj informacji, nawet gdy są trudne lub stawiają cię w niekorzystnym świetle. Nie wykorzystuj

posiadanych informacji do tworzenia swojej przewagi, zapewniaj informacje zwrotne i oczekuj ich od pracowników, uzasadniaj swoje decyzje. Zawsze uwzględniaj odmienne punkty widzenia.

6. **System wynagradzania.** Sprawiedliwe wynagradzanie jest podstawą budowania atmosfery zaufania w przedsiębiorstwie, dlatego warto opracować system wynagradzania oparty na jasnych, wcześniej ustalonych i skonsultowanych z pracownikami zasadach oraz obiektywnych danych. Sprawiedliwie wynagradzając pracowników, należy zwracać uwagę nie tylko na końcowe rezultaty ich pracy, ale również na zasoby, którymi dysponowali. Pamiętaj jednak, że dla budowy atmosfery zaufania ważniejsze jest ocenianie pracownika zgodnie z przyjętymi w przedsiębiorstwie regułami (sprawiedliwość proceduralna) niż na podstawie wymiernych wyników pracownika.

5. ZAUFANIE W PRZEDSIĘBIORSTWIE – CZEGO NALEŻY UNIKAĆ

Budując atmosferę zaufania w przedsiębiorstwie, pamiętaj o poniższych zasadach:

- ⊗ Nie składaj obietnic, których nie możesz dotrzymać.
- ⊗ Nie traktuj pracowników w nierówny sposób.
- ⊗ Nie faworyzuj wybranych pracowników.
- ⊗ Nie lekceważ osiągnięć pracowników.
- ⊗ Nie zrzucaj na innych odpowiedzialności.
- ⊗ Nie bądź obojętny wobec swoich pracowników i innych ludzi.
- ⊗ Nie nadużywaj władzy i nie sprawuj jej w sposób autorytarny.
- ⊗ Nie wywyższaj się.
- ⊗ Nie chroń swojej władzy za wszelką cenę.
- ⊗ Nie spoufalaj się, ale nie bądź też obojętny.
- ⊗ Nie toleruj uchybień, niedociągnięć, braku profesjonalizmu i naruszania wyznaczonych zasad.
- ⊗ Nie unikaj krytyki.
- ⊗ Nie popełniaj błędów, ale jeżeli już do nich dojdzie, to się ich nie wypieraj.
- ⊗ Nigdy się nie poddawaj.
- ⊗ Nie udawaj, że posiadasz wiedzę i umiejętności, które są niezbędne dla pełnionej roli.
- ⊗ Nie ukrywaj swoich braków.
- ⊗ Nie wykorzystuj posiadanych informacji i nie rozsiewaj plotek.
- ⊗ Nie przekazuj pracownikom niespójnych, wrywkowych informacji.
- ⊗ Nie bądź niecierpliwy.
- ⊗ Nie lekceważ talentów pracowników.
- ⊗ Nie łam norm etycznych i nie postępuj niemoralnie.
- ⊗ Nie łam swoich własnych zasad.

6. CO ROBIĆ, GDY DOJDZIE DO UTRATY ZAUFANIA

Wyróżnia się dwa rodzaje działań mających na celu odzyskanie utraconego zaufania: działania werbalne i działania merytoryczne. Te pierwsze to różnego rodzaju wypowiedzi słowne. Te drugie koncentrują się na zabezpieczeniu przed przyszłymi wydarzeniami niepożądanymi poprzez narzucenie jakiejś formy kontroli lub ograniczenia działań, co ma zapobiec ponownemu wystąpieniu zdarzenia.

Działania werbalne

Działania werbalne polegają na próbie odrzucenia odpowiedzialności za powstanie niepożądanego zdarzenia (atrybucja zewnętrzna) albo na przyjęciu za nie odpowiedzialności (atrybucja wewnętrzna).

- Działania atrybucji zewnętrznej to zaprzeczanie, usprawiedliwianie i uzasadnianie. Polegają one na próbie przekonywania, że przyczyna wystąpienia niepożądanych zdarzeń nie jest związana z działaniami lub charakterem osoby, której powierzono zaufanie, lub że zdarzenia te wynikają z dobrej woli bądź że musiały nastąpić niezależnie od podejmowanych działań.
- Działania atrybucji wewnętrznej to przeprosiny. Polegają one na przyjęciu odpowiedzialności za powstałe niepożądane zdarzenia i wyrażeniu za nie skruchy oraz podjęciu próby naprawienia sytuacji.

Badania wykazały, że najlepsze wyniki spośród działań werbalnych przynoszą przeprosiny – działania atrybucji zewnętrznej wręcz obniżają zaufanie.

Działania merytoryczne

Działania merytoryczne polegają na wprowadzeniu zmiany systemowej, modyfikującej zachowania wielu osób, albo na pracy nad zmianą zachowań pojedynczej osoby, która to zaufanie zawiodła, poprzez wprowadzenie monitorowania jej zachowań, ponowne przeszkolenie lub nałożenie sankcji dyscyplinujących. Badania wykazały, że dobór odpowiedniej metody odzyskiwania zaufania zależy od rodzaju zdarzenia, które doprowadziło do jego utraty:

- Jeżeli zdarzenie podważa kwalifikacje powiernika zaufania, to najlepsze wyniki przynosi jego ponowne przeszkolenie, zwłaszcza jeżeli, w ocenie pracowników, skutecznie uzupełni brakujące kwalifikacje.
- Jeżeli do utraty zaufania doszło w wyniku naruszenia bezpieczeństwa, które doprowadziło do urazów ciała, to w celu odbudowania zaufania pracowników konieczne jest przeprowadzenie systemowych działań

zapobiegawczych eliminujących możliwość powstania tego typu zdarzeń w przyszłości, np. wprowadzenie odpowiedniej procedury. Najlepsze wyniki przynosi uzupełnienie działań systemowych o działania werbalne – przeprosiny.

- Wprowadzenie monitorowania, w celu zapobiegania ponownemu podejmowaniu działań naruszających zaufanie, wykazało niewielki lub wręcz szkodliwy wpływ na zaufanie, bez względu na rodzaj zdarzenia. Działania te zostały ocenione jako niesprawiedliwe i nieskuteczne, bez wpływu na kwalifikacje lub poglądy powiernika. Lepsze wyniki przyniosło wprowadzenie sankcji dyscyplinującej, szczególnie jeżeli sankcja ta została wcześniej uzgodniona.