

Zaufanie fundamentem efektywności

 komunikat.rrcc.pl/2017/11/zaufanie-fundamentem-efektywnosci/

Invalid
Date



Ile szczebli zarządzania ma organizacja, w której pracujesz?

Firma Morning Star, największy producent produktów pomidorowych w Stanach Zjednoczonych ma dwa. Nucor, duży producent stali drugiej generacji, ma cztery. Brazylijska firma produkcyjna Semco ma trzy.



Chociaż ci, którzy myślą o spędzeniu swojej kariery zawodowej na średnim szczeblu kierowniczym, mogą płakać z powodu tych wzorców kultury firmy, te przedsiębiorstwa – a także wiele podobnych – biją inne jeśli chodzi o konkurowanie efektywnością.

Jest jednak pewne zastrzeżenie: moje badania pokazują, że płaskie struktury organizacyjne przynoszą wysoką wydajność tylko wtedy, gdy współpracownicy ufają sobie nawzajem.

To może wydawać się oczywiste. Bez kierownika, który dyktuje, co ludzie muszą robić, wspólna praca wymaga tego, by współpracownicy postępowali zgodnie ze swoimi deklaracjami. Nie jest jasne, jak stworzyć zaufanie organizacji. Spędziłem osiem lat na mierzeniu aktywności mózgu, podczas gdy ludzie pracowali w celu zidentyfikowania fundamentów zaufania, jak można by je mierzyć i jak określić, dlaczego ludzie byli o wiele bardziej produktywni w kulturach o jego wysokim stopniu.

Nauka za kulisami budowania zaufania

Nie zacząłem od zera. Postępy w neuronauce społecznej pokazały, że ludzie mają ewolucyjne pragnienie współpracy ze sobą w celu osiągnięcia celów grupy.

Obwód mózgu, który motywuje współpracę, jest aktywowany, gdy w mózgu wytwarzana jest [oksytocyna](#). Moje laboratorium wykryło zachowania, które wykazują zaufanie do innej osoby, pobudzają produkcję oksytocyny i zapewniają neuronalny nacisk na współpracę.

Oksytocyna poprawia pracę zespołową poprzez zmniejszenie stresu fizjologicznego wynikającego z bycia wokół innych i poprzez zwiększenie naszej zdolności do empatii, dzięki czemu lepiej rozumiemy zachowania ludzi.

Moje badania ujawniły, że kultura zaufania opiera się na ośmiu czynnikach, którymi kierują liderzy. Stworzyłem akronim OXYTOCIN, dlatego łatwo je sobie przytoczyć.

- **O**vation (*owacja*): uznanie dla doskonałości
- **eX**pectation (*oczekiwanie*): stwarzanie wyzwań,
- **Y**ield (*dawanie*): hojne delegowanie,
- **T**ransfer (*transferowanie*): tworzenie zadań,
- **O**penness (*otwartość*): szerokie udostępnianie informacji,
- **C**aring (*opiekowanie się*): intencjonalne budowanie relacji,

- Invest (*inwestowanie*): ułatwienie innym rozwijania się,
- Natural (*naturalność*): bycie autentycznym i wrażliwym.

Mierząc i działając w celu poprawy jednego lub kilku czynników OXYTOCIN, organizacje mogą zwiększyć zaufanie i osiągnąć korzyści.

Nauka nie tylko pokazuje liderom, jak mierzyć zaufanie i elementy budujące je, ale pomaga im zoptymalizować wpływ interwencji mających na celu zwiększenie zaufania.

Zwiększanie zaufania

Na przykład społeczne uznanie wysokiej wydajności (Ovation) ma największy wpływ na mózg i zachowanie, gdy pojawia się krótko po osiągnięciu celu, pochodzi od rówieśników i jest publiczne, osobiste i namacalne.

Kiedy członek zespołu osiąga mniejsze cele, stosowne będzie proste „podziękowanie” na następnym spotkaniu. Ale gdy osiągnie się większe cele, pomyśl o tym, na czym naprawdę zależy tej osobie i weź to do pracy – pudełko z pyszną czekoladą, certyfikat na wycieczkę na parasailing lub dzień w spa. Dla większości z nas praca i życie są zintegrowane i dopóki oba się rozwijają, nie ma powodu do twardego rozdzielenia między nimi.

Rzeczywiście czynnik transferowy wyraźnie uznaje integrację życia zawodowego i daje współpracownikom możliwość decydowania, w jaki sposób i gdzie są najbardziej efektywni.

Inicjowanie tworzenia miejsc pracy polega na umożliwieniu współpracownikom ustalania własnych godzin, zapewniania im swobody w zakresie organizacji podróży, a nawet rezygnacji z rozliczania czasu wakacji (jak zrobili to Virgin Group, Netflix, Best Buy, Pinterest, HubSpot, Automattic, Twitter i Zynga).

Panuje wojna o talenty – umożliwiając samodzielne zarządzanie energią, liderzy mogą stworzyć kulturę wysokiego zaangażowania, wysokiej wydajności i wysokiej retencji.

[Zapraszamy na szkolenie: [Efektywne pisanie w komunikacji wewnętrznej](#), dostarczające wiedzę i narzędzia niezbędne każdemu specjalście ds. komunikacji w organizacji.]

Wpływ biznesowy u firm o wysokim zaufaniu

Zufanie zapewnia potężny wpływ na wydajność przy użyciu wielu środków istotnych dla biznesu.

Moja analiza reprezentatywnej dla całego kraju próby pracujących osób dorosłych z USA, zebranych w 2016 r., wykazała, że pracownicy w firmach o wysokim zaufaniu:

- mają o 106 procent więcej energii w pracy
- są o 76 procent bardziej zaangażowani
- są o 50 procent bardziej wydajni
- wykazują o 40 procent mniej wypaleń zawodowych
- biorą o 13 procent mniej dni chorobowych

Ponadto, 50 procent więcej osób, które pracują w firmach o wysokim zaufaniu, planuje pozostać u swojego pracodawcy przez następny rok, a 88 procent poleciłoby swoją firmę rodzinie i znajomym jako miejsce pracy. Ogólnie rzecz biorąc, pracownicy firm o wysokim zaufaniu odczuwają 56 procent więcej zadowolenia ze swojej

pracy.

Kultura zaufania oznacza, że przywództwo musi porzucić kontrolę nad ludźmi wokół nich. Ale, bądźmy szczerzy, ile tak naprawdę kontrolujemy innych? Czy naprawdę chcesz walczyć w tej przegranej bitwie i ryzykować utratę najlepszych talentów?

Zamiast tego daj siłę tym, którzy cię otaczają, trenuj ich i ufaj im, aby działali, utrzymując ich w odpowiedzialności i świętując swoje zwycięstwa. Te aspekty kultury pozwolą ci konsekwentnie wyprzedzać konkurencję.

Szczęście w pracy: Zaufanie + Cel = Radość

Nauka przewiduje, że osoby pracujące w kulturach wysokiego zaufania, które również rozumieją transcendentny cel ich organizacji (w jaki sposób organizacja poprawia życie) doświadczają radości w pracy. Moja analiza poszczególnych firm i danych krajowych potwierdza pogląd, że zaufanie i cel wspólnie dają radość w pracy. Jak to wygląda w przypadku wskaźnika sukcesu?

Następne kroki

Dowiedz się, czy twoi współpracownicy lubią razem pracować. Gdy już mierzysz radość w pracy, możesz zacząć interweniować, aby wzbudzić zaufanie do kultury, której [pragną współpracownicy](#).

Dwadzieścia lat badań zabrało Paula z Pentagonu po Fortune 50 do lasów tropikalnych w Papui Nowej Gwinei. Wszystko to w dążeniu do zrozumienia neurologii relacji międzyludzkich, ludzkiego szczęścia i skutecznej pracy zespołowej. Jego książka, Czynniki Zaufania: Nauka Tworzenia Firm o Wysokiej Wydajności, wykorzystuje neuronaukę do pomiaru i zarządzania kulturami organizacyjnymi, aby inspirować do pracy zespołowej i przyspieszać wyniki biznesowe.

