

POMOCNA DŁOŃ ZAUFANIA

BY KATARZYNA KRÓLAK-WYSZYŃSKA

Jak nakłonić ludzi, aby dzielili się tym, co wiedzą? Czy wystarczy usunąć ściany między pokojami? Czy trzeba organizować kursy "budowania silnych więzi"? Pytań takich można stawiać wiele. Spróbujmy znaleźć odpowiedzi przynajmniej na niektóre z nich.

Nawiązywanie relacji

Wiele organizacji przykłada dużą wagę do stwarzania warunków, w których nawiązywane są nieformalne kontakty między pracownikami, ponieważ sprzyjają one dzieleniu się wiedzą. Rozpoczyna się to często już od pierwszych dni pracy w danej organizacji - służą temu programy dla nowo zatrudnionych pracowników, które zwykle składają się z kilku kluczowych elementów. Po pierwsze, zawierają zbiór "firmowych kierunkowskazów", które pozwalają sprawniej się poruszać, lepiej rozumieć sprawy organizacji, są to m.in.: wizja, misja, cele strategiczne, podstawowe wartości uznane za istotne, procedury administracyjne, obowiązki i przywileje pracowników itp. Po drugie, w wielu organizacjach spotkania takie pełnią funkcję wprowadzenia nowego pracownika do "klubu", albo "wielkiej rodziny", która roztacza opiekę, czuwa nad pierwszymi krokami i wspiera w razie potrzeby. Świadomość, że jest się częścią, i to istotną, dobrze zorganizowanej całości daje poczucie bezpieczeństwa i buduje lojalność wobec firmy¹. Sprzyja temu np. spotkanie z członkiem zarządu i możliwość zadawania pytań na dowolny temat. Po trzecie, celem takiego szkolenia jest umożliwienie nawiązania kontaktów nieformalnych poprzez zapewnienie wspólnych pozytywnych doświadczeń, emocji i przeżyć. Takie "pierwsze" w nowym otoczeniu znajomości okazują się cennymi kanałami informacyjnymi, które skracają czas i koszt gromadzenia informacji i wiedzy przez cały okres pracy w danej organizacji, a nawet dłużej.

Program dla nowych pracowników to tylko jeden z wielu przykładów, w jaki organizacja może wspierać nawiązywanie nieformalnych relacji między pracownikami, do których można zaliczyć także mentoring, wyjazdy integracyjne, szkolenia, pracę w zespołach międzydepartamentalnych, wspólnoty praktyków i inne. Nie ulega bowiem wątpliwości, że od tego, kogo znamy, zależy to, co wiemy. Co więcej, odwrócenie tej tezy niesie kosztowne konsekwencje - złe relacje mogą zablokować jakikolwiek transfer wiedzy². Skoro relacje są tak ważne, to co może stanowić o dobrych i efektywnych relacjach? Niektóre badania sugerują, że transfer wiedzy opiera się na "silnych więziach", czyli na relacjach, które charakteryzują się bliskością oraz częstymi interakcjami³. Elementem sprzyjającym interakcjom jest częsta komunikacja pomiędzy osobą poszukującą i dostarczającą wiedzę, dzięki czemu pojawia się wspólne rozumienie i kontekst⁴. Silne więzi uważane są za istotne, ponieważ zwiększają dostępność osób oraz chęć bycia pomocnym⁵. W istocie, wiele badań pokazało, że silne więzi są korzystne, ponieważ sprzyjają utrzymaniu użytecznej wiedzy.

Budowanie zaufania

Czy wystarczą silne więzi? Autorzy kolejnego badania twierdzą, że to nie silne więzi same w sobie niosą korzyść dla wymiany wiedzy, ale towarzyszące im zaufanie odpowiada za efektywny transfer wiedzy. Zaufanie to - jak mówią Mayer, Davis i Schoorman⁶ - chęć drugiej osoby do odślonienia się⁷. Zaufanie stwarza takie warunki, w których osoba poszukująca wiedzy pobiera i przetwarza nową wiedzę w sposób pozwalający jej na podjęcie działania⁸. Silne więzi bowiem nie muszą być jednoznaczne z zaufaniem. Rozważmy sytuację, w której silne więzi i związana z nimi

częstość interakcji są wynikiem współzależności pracy będącej poza kontrolą i wpływem poszczególnych osób. Mamy więc wówczas do czynienia z relacją charakteryzującą się silnymi więziami, ale pozbawioną zaufania między osobami, które zmuszone są razem pracować. Levin i inni określili tę grupę relacji jako silne więzi o niepełnym zaufaniu⁹. Przeprowadzili badania w trzech firmach z różnych branż i z różnych krajów, były to: amerykański oddział firmy farmaceutycznej, brytyjski bank oraz kanadyjska firma naftowa. Badanych było 127 menedżerów średniego szczebla, których praca wymagała intensywnego wykorzystania wiedzy (B&R, modelowanie finansowe, poszukiwanie ropy naftowej), i którzy w dużym stopniu polegali na kolegach jako źródle informacji niezbędnych do rozwiązywania problemów oraz koordynowania pracy innych osób. Siła więzi badana była na podstawie trzech wymiarów - bliskości relacji w pracy, częstotliwości komunikacji oraz zakresu typowych interakcji. Badanie poziomu zaufania opierało się łącznie na pięciu wymiarach:

- czyjejs stałej dbałości i czuwania nad cudzymi interesami
- czyjejs gotowości do zmiany planów w celu upewnienia się, że ktoś nie został zraniony
- uczuciu, że komuś zależy na tym, co dzieje się z drugą osobą;
- przekonaniu o profesjonalizmie i oddaniu danej osoby w pracy
- braku powodów do wątpienia w kompetencje i przygotowanie danej osoby

18% zbadanych relacji (najpierw każdy respondent wskazał 10-15 osób, z których potem wybrał 4, dalej badane szczegółowo) to takie, w których siła więzi oceniona została powyżej średniej, zaś przynajmniej jeden badany wymiar zaufania - poniżej średniej. Te właśnie relacje Levin i inni nazywają silnymi więziami o niepełnym zaufaniu i podają je jako dowód na to, że silnym więziom nie zawsze musi towarzyszyć wysoki poziom zaufania.

Interesująca z punktu widzenia przekazywania wiedzy jest taka sytuacja, w której zaufanie towarzyszy słabym więziom, czyli istotne jest to, co ludzie wiedzą, a nie jak często się kontaktują. Okazuje się, że słabe więzi pozwalają łatwiej dotrzeć do użytecznej informacji, ponieważ osoby, z którymi rzadziej się kontaktujemy mają z dużym prawdopodobieństwem dostęp do innych źródeł informacji niż nasze najbliższe otoczenie. Informacje od dostawcy, z którymi łączą nas słabe więzi najczęściej nie pokrywają się z tymi od dostawcy połączonych silnymi więziami. Widać więc, że zaufanie może być budowane "na odległość", i między osobami, które nie rozmawiają ze sobą regularnie.

Dwa rodzaje zaufania¹⁰ - zaufanie oparte na życzliwości oraz zaufanie oparte na kompetencjach - wydają się szczególnie istotne z punktu widzenia dzielenia się wiedzą. Pierwszy rodzaj mówi o sytuacji, w której istnieje przekonanie o chęci pomocy innym przez drugą stronę i niewykorzystywaniu okazji do czynienia szkody innym. Zaufanie oparte na życzliwości pozwala poszukującemu wiedzy zadawać pytania bez obawy o śmieszność czy utratę dobrego imienia. Dzięki temu daje poszukującemu możliwość zdobycia takiej wiedzy, którą jest w stanie wykorzystać i zastosować.

Zaufanie oparte na kompetencjach odnosi się natomiast do sytuacji, w której istnieje przekonanie, że druga osoba posiada w danym temacie odpowiedni zakres wiedzy i umiejętności. Zaufanie oparte na kompetencjach pozwala osobie poszukującej wiedzy wierzyć, że osoba będąca jej źródłem wie o czym mówi. To skłania poszukującego do uczenia się.

Niektórzy badacze podają definicję reputacji, która jest bardzo zbliżona do definicji zaufania opartego na kompetencjach. Zdaniem Lucasa¹¹ reputacja to opinia innych o możliwościach danej osoby do świadczenia usług, których oczekuje się w procesie przekazywania wiedzy¹². Reputacja

może być oceniana na podstawie wcześniejszych doświadczeń lub informacji od trzeciej strony o jej wcześniejszych doświadczeniach z daną osobą. Reputacja w procesie transferu wiedzy jest cechą istotną zarówno z punktu widzenia dostawcy, jak i odbiorcy wiedzy. Lucas twierdzi, że dostawca wiedzy podejmuje decyzję o podjęciu trudu dostarczenia wiedzy w oparciu o to, co wie o odbiorcy, czyli w oparciu o reputację odbiorcy (innymi słowy w oparciu o zaufanie do odbiorcy wynikające z jego kompetencji).

Warto zauważyć, że te dwa rodzaje zaufania - opartego na życzliwości oraz na kompetencjach - mogą istnieć niezależnie. Wyobraźmy sobie sytuację, w której pracownik jest pewny, że są ludzie, którzy chętnie mu pomogą, ale ludzie ci mogą nie mieć potrzebnej wiedzy lub umiejętności. Podobnie, gdy pracownik jest przekonany, że jego współpracownik posiada wiedzę mu potrzebną, ale nie może liczyć na jego pomoc w momencie, w którym oczekuje tej pomocy. Ta rozłączność ujawnia się również przy analizowaniu obszarów, w których zaufanie jest pomocne, jak też czynników, które wpływają na budowanie zaufania.

Z badań wynika, że zaufanie oparte na kompetencjach jest szczególnie istotne, kiedy wiedza, która ma być przekazana jest złożona, cicha¹³, trudna do weryfikacji, zaś warunki działania skomplikowane i niejednoznaczne. Natomiast zaufanie oparte na życzliwości, sprzyja transferowi zarówno wiedzy jawnej, jak i cichej. Jeśli bowiem komuś nie ufamy i spodziewamy się, że może nas skrzywdzić, to będziemy pełni podejrzeń i oporów wobec wszystkiego, co dana osoba mówi, niezależnie od tego, jak byłoby to proste czy skomplikowane. Jeśli to zaufanie jest głównym atrybutem relacji, który odpowiada za dzielenie się wiedzą, to warto zastanowić się nad tym, co sprzyja budowaniu zaufania? Dwa czynniki wpływające na zaufanie w kontekście dzielenia się wiedzą okazują się kluczowe zarówno dla zaufania opartego na kompetencjach, jak i na życzliwości: to wspólna wizja i wspólny język¹⁴. Daje to praktyczne wskazówki dla menedżerów - np. rozpoczynając projekt trzeba się upewnić, że cała grupa projektowa ma wspólną wizję, wspólne cele i posługuje się tą samą terminologią. W przeciwnym razie, poszczególni członkowie grupy mogą różnie interpretować mandat zespołu i nieświadomie podążać w różnych kierunkach. Kwestia języka dotyczy nie tylko terminologii fachowej, ale czasem nawet popularnych zwrotów czy słów, którym może być przypisywane różne znaczenie. Różne interpretacje, a co za tym idzie - wzajemne niezrozumienie, mają swoje źródła np. w różnych poziomach wykształcenia, pełnionych funkcjach czy pochodzeniu. Zapewnienie jednoznaczności i zrozumienia przekazu buduje pozytywne doświadczenia i prowadzi do wzrostu zaufania, zarówno w kontekście życzliwości, jak i kompetencji.

Abrams i inni odkryli jeszcze jeden czynnik wpływający na oba rodzaje zaufania - dyskrecję. Dyskrecja rozumiana jest jako przekonanie, że druga strona zachowa dla siebie kwestie poufne, związane z pytaniem i transferem wiedzy, jeśli będzie o to poproszona. Dyskrecja dotyczy więc w procesie transferu wiedzy obu stron - zarówno dostawcy, jak i odbiorcy wiedzy. Badania pokazały, że ludzie, którzy potrafią zachować dla siebie poufne informacje lub dotrzymać norm ustalonych w procesie transferu wiedzy przez strony, postrzegani są jako bardziej godni zaufania.

Okazuje się, że zaufanie oparte na życzliwości może być budowane dodatkowymi atrybutami. Spośród wielu badanych elementów, takich jak np. wiek, płeć, podobieństwo funkcji, podobieństwo fizyczne, praca nad tym samym projektem, dostępność itp. wyłaniają się jeszcze dwa zasługujące na uwagę. Są to wspomniane wcześniej silne więzi i umiejętność słuchania. Tak więc, im częstsze kontakty i im bliższe relacje oraz im większa zdolność dostawcy wiedzy do słuchania drugiej strony, tym większy poziom zaufania opartego na życzliwości.

Pogłębianie zaufania

Powyższe wyniki badań pozwalają zadać następane pytanie o charakterze bardziej praktycznym. Jak stworzyć warunki do rozwoju zaufania? Na podstawie cytowanych wyników badań można wnioskować, że organizacja powinna dążyć do stworzenia klarownej wizji, która zawierałaby cele strategiczne, rozumiane i przyjmowane jako własne przez pracowników, oraz systemu wartości określającego pożądane i cenione w organizacji zachowania. Niezbędne wydaje się też rozwijanie komunikacji wewnętrznej, której zadaniem jest między innymi budowanie wspólnego zrozumienia tego, jak organizacja działa, co jest jej głównym źródłem tworzenia wartości, jak można ją rozwijać, jak realizować wspólne cele. Ponadto, można wnioskować, że w przypadku zaufania opartego na kompetencjach silne więzi między pracownikiem a organizacją (tzn. utożsamianie się z wizją, celami i wartościami) rekompensują brak silnych więzi interpersonalnych.

Jeśli wspólny język jest czynnikiem budującym zaufanie, to znaczy, że uzasadnione jest tworzenie wewnętrznego, specyficznego dla organizacji, unikalnego systemu zwrotów, nazw, skrótów, skojarzeń itp. Warto również poświęcać czas i pieniądze na jego promowanie i upowszechnianie. Dzięki temu, nawet osoby, które się nie znają i nie mają bliskich relacji będą miały większe poczucie wspólnoty interesów, większe poczucie bezpieczeństwa i większe zaufanie wobec pracowników tej samej organizacji.

Zadaniem organizacji powinno być również wskazywanie i wspieranie zachowań budujących zaufanie. Oznacza to np. uznawanie otwartości, wrażliwości i dyskrecji za istotną dla organizacji wartość; kształtowanie umiejętności aktywnego słuchania wśród pracowników; czy stwarzanie warunków, w których pracownicy mogliby śmiało zgłaszać swoje obawy, uwagi czy propozycje, w przekonaniu, że ich sprawy nie zostaną ujawnione w sposób niewłaściwy czy szkodzący im.

I wreszcie, warto budować przestrzeń spotkań - zarówno fizyczne, jak i wirtualne - warto stwarzać okazje do spotkań, tych formalnych i nieformalnych. Co prawda, częste interakcje nie zawsze gwarantują eksplozję zaufania, ale są one pretekstem do prowadzenia rozmów i dyskusowania kwestii istotnych dla wszystkich uczestników, budują wspólne doświadczenia i emocje, a te są już podstawą do narodzin zaufania. Stwierdzono również, o czym warto pamiętać, że zasób wiedzy transferowanej w grupach pracujących w oparciu o komunikację twarzą w twarz jest większy niż w grupach wirtualnych¹⁵.

Podsumowanie

Z powyższego wynika, że organizacje, którym zależy na jak najlepszym wykorzystaniu posiadanego potencjału wiedzy powinny "inwestować" w szeroko rozumiany system zarządzania wiedzą, którego ważnym elementem jest budowanie i wzmacnianie zaufania. Badania pokazują, że jest to jeden ze skutecznych sposobów wpływania na poprawę przepływu wiedzy między pracownikami i zwiększenia ich skłonności do dzielenia się wiedzą. Co ważne, wyzwanie to staje się coraz bardziej określone i konkretne, ponieważ coraz lepiej rozumiemy czynniki kształtujące zaufanie. Wspólna wizja, cele, wartości, jak również pewność, że inni w razie potrzeby zachowają dyskrecję dają pracownikom poczucie bezpieczeństwa, pozwalają budować wspólnotę ludzi otwartych i chętnych do przekazywania i przyjmowania wiedzy. Stwarzanie okazji do nawiązywania bliskich relacji między pracownikami, oraz kształcenie w nich umiejętności słuchania - dodatkowo wspierają wysiłki nad budowaniem zaufania, które jest niezwykle pomocne w tworzeniu organizacji uczącej się i dobrze zarządzającej wiedzą.

Bibliografia

- L.C. Abrams, R. Cross, E. Lesser, D.Z. Levin, Nurturing Interpersonal Trust for Knowledge Intensive Work, 2003.
- M.T. Hansen, The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits, "Administrative Science Quarterly" 1999, nr 44.
- K.D. Joshi, S. Sarker, Knowledge Transfer Among Face-to-Face Information Systems Development Team Members: Examining the Role of Knowledge, Source, and Relational Context, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, 2004.
- D. Krackhardt, The strength of strong ties: The importance of philos in organizations, 1992.
- D.Z. Levin, R. Cross, A.C. Abrams, The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust In Effective Knowledge Transfer, 2002.
- L.M. Lucas, The impact of trust and reputation on the transfer of best practices, "Journal of Knowledge Management" 2005, tom 9, nr 4.
- R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, An integration model of organizational trust, "Academy of Management Review" 1995, nr 20.
- G. Szulanski, Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, "Strategic Management Journal" 1996, nr 17 (zima).
- W. Tsai, S. Ghoshal, Social capital and value creation: The role of intrafirm networks, "Academy of Management Journal" 1998, nr 41.
- B. Uzzi, Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness, "Administrative Science Quarterly" 1997, nr 42.
- Ch.Y. Wah i in., Theorizing, Measuring, and Predicting Knowledge Sparing Behavior In Organizations - A Social Capital Approach, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, 2005.

Informacja o autorze:

KATARZYNA KRÓLAK-WYSZYŃSKA

Autorka ma 13 lat doświadczenia w dziennikarstwie, zarządzaniu i doradztwie menedżerskim. Ukończyła studia MBA Oxford Brookes University. Główne obszary specjalizacji to komunikacja wewnętrzna, komunikacja społeczna, budowanie silnej kultury organizacyjnej opartej na otwartości i zaufaniu, planowanie strategiczne, zarządzanie wiedzą. Prowadziła projekty doradcze i szkoleniowe dla m.in. Londa, Ferrero, Poczta Polska, Sun Microsystems, TMMG, GlaxoSmithKline, Platforma Obywatelska, Narodowy Bank Polski, Kimberly Clark. Jest współtwórcą Stowarzyszenia Praktyków Zarządzania Wiedzą. Wielbiciel psów i klasycznych samochodów, początkujący uczeń gry na gitarze. Można się z nią skontaktować pod adresem kkw@innovatika.com.