

6 leiðir sem leiðtogar geta nýtt til að

Byggja Traust

Og forðast að brjóta það niður



Fólk skiptir máli.

Stór hluti forystu felst í því að hvetja teymi til að ná markmiðum um frammistöðu. En hvað ákvarðar hvort fólk bregðist við með árangursríkum hætti?

Oft veltur svarið á trausti. Á vinnustöðum þar sem leiðtogar grafa undan trausti—af ásetningi eða óvart—geta liðsmenn upplifað sig svikna eða niðurbrotna og helga sig því ekki starfi sínu að fullu.

Nýttu þér eftirfarandi safn af góðum starfsvenjum FranklinCovey til að byggja upp traust og hvetja þannig teymi til að ná markmiðum um árangur. Á sama tíma má stuðla að faglegri þróun fólks, aukinni framleiðni þess og helgun í starfi. Deildu þessum leiðarvísi með stjórnendum á þínum vinnustað til að byggja upp menningu sem grundvallast á trausti.



Hvernig eykur þú traust sem leiðtogi?

6 leiðir til að byggja traust:

1. Vertu raunverulega opin(n) fyrir því að heyra um og þegar það á við, koma til móts við líf beinna undirmanna utan vinnustaðarins. →
2. Stígðu inn í aðstæður af fagmennsku þegar beinir undirmenn verða fyrir barðinu á ergelsi viðskiptavinar eða annars stjórnanda. →
3. Sýndu viðurkenningu og þakklæti fyrir framlag starfsfólks, jafnvel með einföldum hætti. →
4. Taktu á ágreiningi milli liðsmanna með sanngjörnum og áhrifaríkum máta. →
5. Aðstoðaðu við að setja og styðja við raunhæfar væntingar um þróun starfsferils. →
6. Áttaðu þig á því hvenær á að aðstoða og hvenær á að þjálf—og hvernig á að gera hvort tveggja án þess að fólk finni til vanmáttar. →



“Trust is not some soft, illusive quality that you either have or you don’t; rather, trust is a pragmatic, tangible, actionable asset that you can create—much faster than you probably think possible.”

— Stephen M. R. Covey

Metsöluhöfundur,
The Speed of Trust

1. Vertu raunverulega opin(n) fyrir því að heyra um og, þegar það á við, koma til móts við líf beinna undirmanna utan vinnustaðarins.



Myndir þú treysta einhverjum sem léti þér líða eins og þú værir einungis starfskraftur en ekki manneskja?

Hlustaðu. Hlustaðu raunverulega. Ef þú hagar þér eins og fólk eigi sér ekki líf utan vinnunnar muntu virka óraunsæ(r), óhjálpleg(ur) og tilfinningalaus.

Það sem leiðtogar sem njóta mikils trausts gera:

- **Spyrðu spurninga um áhugamál fólks utan vinnunnar.** Beinir undirmenn þínir munu upplifa að „Yfirmanni mínum stendur ekki á sama um mig sem manneskju“.
- **Hafðu samband við liðsmenn þegar þeir eru að glíma við streitu eða áföll.** Þó þú sért ekki menntaður sem sálfræðingur eða þess vænst að þú sinnir því hlutverki - þá krefst það ekki mikils að staldra við og spyrja hvernig einhver hefur það, láta vita að viðkomandi geti rætt við þig og hlustað síðan af athygli og samkennd.
- **Gerðu fólki auðvelt fyrir við að taka sér leyfi eða gera breytingar á vinnu sinni þegar óvæntir erfiðleikar steðja að.** Þú munt byggja upp traust ef þú sýnir skilning og samkennd með því að breyta tímaáætlunum og endurúthluta verkefnum fremur en að gera harða kröfu um að undirmaður leysi öll mál.
- **Minntu fólk á starfsréttindi sín.** Vísaðu veginn. Sýndu skilning á því sem fólk er að ganga í gegnum og hvettu það til að nýta sér öll þau úrræði sem eru til staðar.

Það sem leiðtogar sem njóta lítils trausts gera:

- **Hunsa eða gera lítið úr streituvöldum og hagsmunum fólks,** oft í ógáti. Þegar stjórnendur forðast að ræða erfiðleika eða mál sem varða ekki vinnuna þá gefa þeir skilaboðin, „Mér er bara alveg sama“.
- **Koma til móts við fólk með tregðu.** Ef að þú sýnir merki um gremju þegar þú kemur til móts við sanngjarnar beiðnir þá sýnir þú—og eykur á—vantraust.

“

“Listening with empathy is one of the most underrated communication and leadership skills.”

— Sue Dathe-Douglass

*Author, *The Ultimate Competitive Advantage**

2. Stígðu inn af fagmennsku þegar beinir undirmenn verða fyrir barðinu á ergelsi viðskiptavinar eða annars stjórnanda.

Beinum undirmönnum þínum mun sjaldan finnast þeir eins berskjaldaðir faglega en þegar það uppgötvast að þeir hafi gert mistök eða þegar þeir eru sakaðir um að hafa gert mistök. Þeir munu einnig sjaldan vera þakklátari en þegar þú hjálpar þeim að komast klakklaust í gegnum slíkar áskoranir.

Það sem leiðtogar sem njóta **mikils trausts** gera:

- **Haltu ró þinni.** Einbeittu þér að því að skilja hvað gerðist og hvert er viðhorf allra sem koma að málinu. Gerðu ráð fyrir góðum ásetningi, miðlaðu bjartsýni og spyrðu spurninga sem skýra málið.
- **Aflaðu frekari upplýsinga fremur en að hrapa að ályktunum.** Hlustaðu af athygli án þess að samsinna og tímasettu eftirfylgnisamtal. Gefðu þér tíma til að komast að því sem gerðist.
- **Taktu á þig sökina eða skýldu viðkomandi.** Ábyrgðin sem fylgir leiðtogahlutverki felur stundum í sér að taka á sig sökina fyrir það sem gerist innan teymis þíns—óháð því hversu mikið þú varst beint viðriðin(n) málið. Stjórnendur sem skilja og fagna þessu eru oft ekki einungis virtir heldur dádír.

Það sem leiðtogar sem njóta **lítils trausts** gera:

- **Fylgjast með af hliðarlínunni.** Að leyfa opinbera smánun er örugg leið til að grafa undan trausti.
- **Gagnrýna óhóflega.** Þó að mistök kunni að krefjast þess að veitt sé endurgjöf þá eykur það einungis á skömmuna ef viðkomandi er húðskammaður opinberlega. Og þeir sem horfa á—aðrir liðsmenn—muna vel eftir auðmýkingunni. Hegðun af þessu tagi er dýrkeypt.



“

“Effective leaders communicate in a way that leaves people’s dignity and self-esteem intact.”

— Todd Davis

Chief People Officer and bestselling author, *Get Better*

3. Taktu eftir og sýndu viðurkenningu og þakklæti fyrir framlag fólks - jafnvel með einföldum hætti.



Að sýna viðurkenningu og þakklæti er einföld aðgerð sem skilar miklu.

Skortur á styrkjandi endurgjöf frá stjórnendum er mjög algeng umkvörtun. Viðurkenning byggir upp traust með því að staðfesta og sýna virðingu fyrir verkum annarra.

Það sem leiðtogar sem njóta mikils trausts gera:

- **Tjáðu þakklæti bæði í einrúmi og opinberlega**, jafnvel ef það er til að segja að þú gerir ekki nóg af því! Komdu á vikulegum kvóta fyrir þann fjölda skipta sem þú veitir hverjum liðsmanni endurgjöf.
- **Fagnaðu stórum áföngum:** til dæmis vinnuafmælum.
- **Beindu til annarra hóli sem þú færð og viðurkenndu og þakkaðu framlag liðsmanna.** Beinir undirmenn sem eignaður er heiðurinn af yfirmanni þegar honum sjálfum er hrósað eru líklegri til að leggja harðar að sér til að uppfylla frammistöðumarkmið.

Það sem leiðtogar sem njóta lítils trausts gera:

- **Sýna hlutlægni með því að hrósa ekki öllum jafnt.** Fólk tekur eftir—og kann að sárna—þegar ekki allir fá sömu viðurkenningu. Íhugaðu að eiga samtöl í einrúmi við besta starfskraft þinn til að lágmarka möguleikann á því að fólki finnist þú sýna hlutlægni.
- **Veita óeinlæga viðurkenningu.** Ef þú leggur þetta í vana þinn munu liðsmenn setja spurningarmerki við af hverju þú ert að hrósa þeim.
- **Breyta vinnufyrirkomulagi beinna undirmanna án þess að skýra af hverju.** Að byggja upp traust krefst gagnsæis. Að vita ástæðuna af hverju dregur úr efa og stuðlar að trausti.

“

“Good words have their place. ... And when those words are followed by validating behavior, they increase trust, sometimes dramatically.”

— Stephen M. R. Covey

Bestselling author,
The Speed of Trust

4. Taktu á ágreiningi milli liðsmanna með sanngjörnum og áhrifaríkum hætti.



Þú getur leyst ágreining með því að taka á honum fljótt og vel —með sanngjörnum og áhrifaríkum hætti.

Veittu góða eftirtekt og veltu fyrir þér möguleikum þínum þegar ágreiningur beinna undirmanna ógnar frammistöðu eða starfsánægju.

Það sem leiðtogar sem njóta mikils trausts gera:

- **Skapaðu reglulega tækifæri fyrir fólk til að skýra frá málum sem varða samstarfsfólk.** Ef ekki er til staðar skýr vettvangur til að deila slíku—t.d. regluleg 1&1 samtöl þar sem þú spyrð sérstaklega um hvernig samstarf gengur—er of auðvelt fyrir beina undirmenn að réttlæta fyrir sér að halda óheilbrigðum ágreiningi leyndum. Þú þarft að ryðja brautina þannig að beinir undirmenn láti í sér heyra þegar starfsánægju þeirra er stefnt í hættu. Fólk yfirgefur fólk, ekki störf.
- **Finndu leiðir, þegar það er mögulegt, til að fylgjast persónulega með mögulega vafasamri hegðun.** Þó að beinir undirmenn þínir kunni að haga sér með öðrum hætti þegar þú ert nærri skaltu samt reyna að sjá sjálf(ur) hvað er í gangi. Þetta getur hjálpað þér að skilja betur sjónarmið hvernar manneskju og bregðast við samkvæmt því.
- **Gefðu til kynna ásetning—og ástæðurnar á bakvið hann—með gagnsæum hætti.** Ef þú ert hreinskiptin(n), skýr og nákvæm(ur) varðandi það sem þú hefur í hyggju (og deilir góðum ástæðum fyrir þessu) munu beinir undirmenn þínir vera líklegri til að treysta því að þú takir leiðtogahlutverk þitt—og áhyggjur þeirra—alvarlega.

Það sem leiðtogar sem njóta lítils trausts gera:

- **Hunsa eða afskrifa ágreining sem virðist smávægilegur eða ósennilegur.** Það sem kann að virðast óverulegt eða tilbúningur fyrir þér getur verið yfirþyrmandi og mjög raunverulegt fyrir beinum undirmanni—sem kann einnig að vera óvanari því að takast á við ágreining á vinnustað en stjórnandi. Það er bráðnauðsynlegt að sanna fyrir fólki að það geti leitað til þín með öll vandamál.
- **Grípa ekki til aðgerða þegar ásakanir um áreitni koma fram.** Það eru lagalegar (svo ekki sé minnst á siðferðislegar) hættur sem fylgja því að líta framhá slíku. Það sem þú gerir í þessum aðstæðum ætti að vera í samræmi við stefnu vinnustaðarins.

“

**“When you
defend those who
are absent, you
retain the trust of
those present.”**

— Dr. Stephen R. Covey

5. Aðstoðaðu við að setja og styðja við raunhæfar væntingar um þróun starfsferils.



Takstu á við raunveruleikann, ekki einstaklinginn. Leiddu samtöl af virðingu og hugrekki.

Þó að það sé undir hverjum einstaklingi komið að leggja hart að sér og læra þá færni sem getur leitt til aukinnar ábyrgðar þá þarf fólk einnig að fá hreinskilið mat á möguleikum sínum og stuðning til að kanna þá—og hættir að treysta leiðtogum sem gefa fölsk loforð.

Það sem leiðtogar sem njóta mikils trausts gera::

- **Fylgdu eftir því sem þú segist ætla að gera.** Beinir undirmenn muna eftir hverju skipti þar sem minnst er á möguleikann á launahækkun í framtíðinni, stöðuhækkun eða leið til að læra meira og takast á hendur aukna ábyrgð. Þó að þú ættir að fara varlega í að koma með of bjartsýnar spár þá ættirðu samt að berjast fyrir og leiðbeina fólki um hvers er krafist af því ef það ætlar að efla starfsframa sinn.
- **Viðurkenndu og komdu til móts við óskir fólks um þjálfun, þekkingu og nýja ábyrgð.** Þó að launahækkanir og stöðuhækkanir séu oft hið endanlega markmið eru beinir undirmenn ekki síður þakklátir þegar yfirmenn styðja við og útvega tækifæri fyrir þá til að læra og þróast.
- **Komdu auga á og komdu áleiðis tækifærum sem eru e.t.v. ekki sýnileg beinum undirmönnum.** Þegar yfirtaka, endurskipulagning eða mannaskipti eiga sér stað er þess virði að spyrja sjálfa(n) sig: Getur falist tækifæri í þessu fyrir einn af liðsmönnum mínum?

Það sem leiðtogar sem njóta lítils trausts gera:

- **Sleppa því sem þeir ættu að sinna—jafnvel óvart eða af góðum ásetningi.** Það grefur undan trausti að forðast samtöl um veruleika viðskipta eða erfiðan sannleik. E.t.v. viltu ekki gera vonir einhvers að engu eða líta illa út til skamms tíma, en að sjá ekki hversu mikið fólk les í óljósar staðhæfingar þínar leiðir oft til þess að beinir undirmenn kenna þér um þegar þeir verða vonsviknir.
- **Nota fölsk loforð til að halda fólki við efnið.** Það getur verið sársaukafullt að íhuga möguleikann á að missa liðsmann en að draga beinan undirmann á asnaeyrunum með því að lofa framtíðartækifærum og starfsþróun elur á illindum. Það eru til betri leiðir til að hvetja og halda í besta fólkið þitt.

6. Áttaðu þig á því hvenær á að aðstoða og hvenær á að þjálfar—og hvernig á að gera hvort tveggja án þess að fólk finni til vanmáttar.



Efðu sjálfstraust með því að hlusta eftir tækifærum til að aðstoða liðsmenn við þróun hæfileika þeirra.

Leiðtogar sem njóta trausts þekkja muninn: hvenær á að hjálpa til og hvenær á að endurúthluta verkefni, hvenær á að hlusta og hvenær á að gegna stuðningshlutverki, hvenær á að aðstoða og hvenær á að þjálfar.

Það sem leiðtogar sem njóta mikils trausts gera:

- **Greindu á milli neyðartilfella og eðlilegra áskorana.** Tjáðu traust gagnvart hæfni liðsmanna til að sigrast á hlutum.
- **Hafðu hugarfar almenns starfskrafts þegar þú aðstoðar teymið.** Taktu þátt á jafningjagrundvelli.
- **Sýndu teyminu traust þegar beinir undirmenn eiga í erfiðleikum með nýtt verkefni—sérstaklega ef þörf er á liðsauka eða endurúthlutun.** Beinum undirmönnum þínum mun létta við að heyra að þú býst ekki við fullkomnun þegar þeir takast á við eitthvað nýtt og að þú munt halda áfram að veita þeim tækifæri til að reyna á hæfileika þeirra, jafnvel í krefjandi aðstæðum.

Það sem leiðtogar sem njóta lítils trausts gera:

- **Ýta til hliðar spurningum og beiðnum um upplýsingar.** Já, e.t.v. veistu ekki svarið en oft skynjar fólk þetta þannig að þér standi á sama. Prófaðu að svara með því að segja, „Ég hef ekki svarið í augnablikinu en mun gera mitt besta til að komast að þessu“. Og vertu viss um að fylgja málinu eftir. Góð nálgun er einnig að segja, „Ég veit það ekki en við skulum kanna lausnir í sameiningu“.
- **Sýna ergelsi eða vonbrigði þegar fólk biður um hjálp.** Ef þú fellst á að bera teymið á bakinu yfir endamarkið og að veita þá leiðsögn sem fólk þarf til að skara fram úr, skaltu gera það fúslega. Að öðrum kosti er teymið líklegt til að hika við að snúa sér til þín ef það þarf aðstoð.

“

**“The number one job
of any leader is to
inspire trust.”**

— Stephen M. R. Covey

Bestselling author,
The Speed of Trust



**“Nothing is as fast
as the speed of trust.
It’s the one thing that
changes everything.”**

— Stephen M. R. Covey

Bestselling author,
The Speed of Trust

Liðsmenn sem treysta yfirmönnum sínum tjá sig með gagnsæum hætti, helga sig vinnunni að fullu og skapa sönn verðmæti. Þeir ná markmiðum um árangur og leggja sitt af mörkum til stefnumótandi verkefna. Þeir vekja traust og sýna öðrum traust.

Með leiðtogum sem byggja samviskusamlega upp traust mun fólk á þínum vinnustað vinna saman á árangursríkan hátt og ná fram stöðugum umbótum.

Þetta skiptir máli—vegna þess að aukið traust leiðir til hraðari aðgerða og dregur úr kostnaði. Og að finna sér leið í gegnum heim þar sem landslagið breytist sífellt, frá stafrænum hraðbrautum til alþjóðlegra markaða, krefst hraða á grunni trausts.

FranklinCovey þróar leiðtoga á öllum stigum vinnustaða og aðstoðar vinnustaði að móta menningu trausts.

Verðlaunakennsluefni okkar—sem við miðlum á ógleymanlegum vinnustofum á vettvangi, stafrænt á mögnuðum fjarvinnustofum, eða í vefnámi sem þátttakendur hafa aðgang að eftir þörfum og áhugasviði—er hannað til að þróa framúrskarandi leiðtogahæfileika alls staðar á öflugum vinnustöðum.

Til að læra meira sendu okkur línu á info@franklincovey.is og kíktu á www.franklincovey.is

Eða sláðu á þráðinn:

775 7077



