

Traust og trúverðugleiki sem lykilþáttur í árangri stjórnenda/forystumanna og skipulagsheilda

1. Aðstæður í samfélagi skipta máli- hrun trausts á lykilstofnunum íslensks samfélags
2. Hugtökin traust og trúverðugleiki?
3. Hvað segja rannsóknir um afstöðu fólks til æskilegra eiginleika stjórnenda og forystumanna?
4. Hvað segja rannsóknir um áhrif trausts og trúverðugleika stjórnenda á árangur stofnana
5. **Veganesti:** Nokkur atriði sem stuðla að trausti. Þú sem traustvekjandi einstaklingur

Aðstæður í samfélagi skipta stjórnendur máli-

Samkvæmt mælingum Þjóðarpúls Gallup á trausti almennings á lykilstofnunum **minnkar traust á átta af þeim ellefu stofnunum sem mældar eru um tugi prósent árin**

2008-2010. Aðeins þrjár halda stöðu sinni

Almennt traust í samfélögum og á stofnunum þess eru talin meðal lykilverðmæta og ráða miklu um velsæld og hagsæld þeirra. Ísland hefur til þessa skorað fremur hátt á slíkum mælingum. Þó lægra en Norðurlöndin!

Traustið svo takmarkað á opinberum stofnunum að meira að segja börn gáfu sér að verið væri að ganga á þeirra hlut og fóru í hörku mótmæli þegar **árið 2009** átti aðeins breyta efsta lagi í skipuriti félagsmiðstöðva



Hafnfirsk börn og ungmenni veturinn 2009: “Engar breytingar”-“Ég er brjáláður”



Hvað er þá traust?:

Traust er oft skilgreint sem það að.....

**..vera tilbúinn til að
vera berskjald-
aður gagnvart
þeim sem treyst
er og gera ráð fyrir
tiltölulegum
velvilja hans í sinn
garð**



Til gamans um þetta orð..**orðstofninn og skyld orð sýna vel hina dýpri merkingu**

Orðið **traust** er leitt af indógermanska orðstofninum **deru**, sem merkir staðfastur, fastur fyrir (firm)....

Samstofna er orðið **tré**.. ...og tré eru lengi að vaxa, hafa djúpar rætur.. Þola umtalsvert álag. En þau má fella með einu axarhöggi.....**sama má segja um traust, og það er auðveldara að eyðileggja það, en byggja það upp!!**

(í ensku eru af sama stofni orðin **truth** og **endurance** - sannleikur þrautseigja-)

Í *Organizational Trust-*, ritstjóri R.M.Kramer,
Oxford University Press 2006, bls 91

.. yfirlitsriti y. helstu rannsóknir á áhrifum trausts
á stofnanir, segir um uppbyggingu trausts;

Þeir **eiginleikar fólks** sem samkvæmt
flestum rannsóknum eru taldir **byggja
upp traust annarra á viðkomandi eru;**

**Hæfni eða geta og heilindi þess sem
treysta skal og velvild hans** (í garð
viðkomandi) (“Ability, benevolence, integrity“)

Trúverðugleiki er síðan skilgreindur sem sú hæfni er skapar traust annarra á viðkomandi.

Þeir stjórnendur sem skora hátt sem trúverðugir (credible), þe. eru álitnir trausts verðir, einkennast af eftirfarandi skv. rannsóknnum:

hafa ríka tilfinningu f. **mun á réttu og röngu** og stuðla að **siðlegum (ethical) umræðum um það sem snýr að verkefnum** viðkomandi hóps standa upp og **tala f. því sem þeir trúa á**, eru **þagmælskir**,

Leadership e. Huges Ginnett Curphy, 2004 á bls. 522-528:

Frh.

Frh. um þá sem skora hátt sem trúverðugir

þeir standa við það sem þeir hafa undirgengist og loks byggir trúverðugleiki á vissu um **fagþekkingu** viðkomandi. Samverkamenn treysta ekki stjórnendum/forystufólki nema það viti hvað það er að fást við eða tala um.

Greining í kafla um trúverðugleika (Credibility) í *Leadership* e. Huges Ginnett Curphy 2004, bls. 522-528:

Þegar spurt var um eiginleika sem mest eru metnir í fari stjórnenda og forystumanna...

Í fjölþjóðlegri rannsókn m. 75 þús. manns í 5 heimsálfum sem endurtekin var þrisvar (1987-2002) kom fram að þeir eiginleikar sem fólk mat mest í fari stjórnenda og forystumanna höfðu lítið breytst og samhljómur var milli landa;

**Ávallt nr. 1. var heiðarleiki (lykil-
þáttur í uppbyggingu trausts og
trúverðugleika), nr. 2 framsýni, nr. 3
faghæfni og nr. 4 það að vera
hvetjandi/veita innblástur**

The Leadership Challenge útg.2002, e. Kouzes og Posner

Í samræmi við aðra fjölpjóðlega rannsókn um; “Universally **desirable** leadership attributes”

Table 14.2 Universally Desirable Leadership Attributes

Positive Leader Attributes

Trustworthy	Just	Honest
Has foresight	Plans ahead	Encouraging
Positive	Dynamic	Motive arouser
Confidence builder	Motivational	Dependable
Intelligent	Decisive	Effective bargainer
Win-win problem solver	Communicative	Informed
Administratively skilled	Coordinative	Team builder
Excellence oriented		

SOURCE: Adapted from House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, © 2004, SAGE Publications, Inc. Reprinted with permission.

Úr *Leadership-Theory a. Practice*, 2010 Peter Northhouse:
“Universally **undesirable** leadership attributes”
GLOBE 1991- eiginleikar sem hindra árangur

Table 14.3 Universally Undesirable Leadership Attributes

Negative Leader Attributes

Loner	Asocial	Noncooperative
Irritable	Nonexplicit	Egocentric
Ruthless	Dictatorial	

SOURCE: Adapted from House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, © 2004, SAGE Publications, Inc. Reprinted with Permission.

Á sömu bókina lært...-Um þátt trúverðugleika (trausts á viðkomandi) í árangri forystufólks

“Niðurstöður úr viðtölum við þúsundir samverkamanna, niðurstöður í yfir 500 þúsund 360gráðu mötum á yfirmönnum **benda til að trúverðugleiki (credibility) sé einn mikilsvægasti þáttur í árangri forystumanna og stjórnenda**”

bls 522- Huges, Ginnett Curphy 2002. tilvitn úr -Kouzes & Posner 1987, 1996, PDI 1992. Kaflinn Credibility is the foundation of leadership

Og hér birtast áhrifin, árangurinn: Þar sem **forystumenn-
stjórnendur voru trúverðugir** - til þeirra var borið traust
voru starfsmenn líklegri til að...

Vera stoltir af stofnun og vilja segja öðrum frá
hlut, aðild sinni þar

Hafa sterka tilfinningu fyrir að vera hluti
liðsheildar

Finnast eigin gildi í samræmi við gildi stofnunar

Vera tengdir og vilja helga sig stofnuninni

Finnast þeir eiga hlutdeild í henni (ownership)

Beint úr: The Leadership Challenge útg. 2002, e. Kouzes og Posner bls. 23-39

frh. en þegar fólk **bar ekki traust** til forystumanna-
stjórnenda var það líklegra til að.....

Skila afköstum aðeins undir eftirliti

Vera fyrst og fremst hvatt áfram af fjárhagslegri umbun

Tala vel um stofnun opinberlega, en illa í
einkasamtölum

Leita eftir störfum annars staðar ef að herti

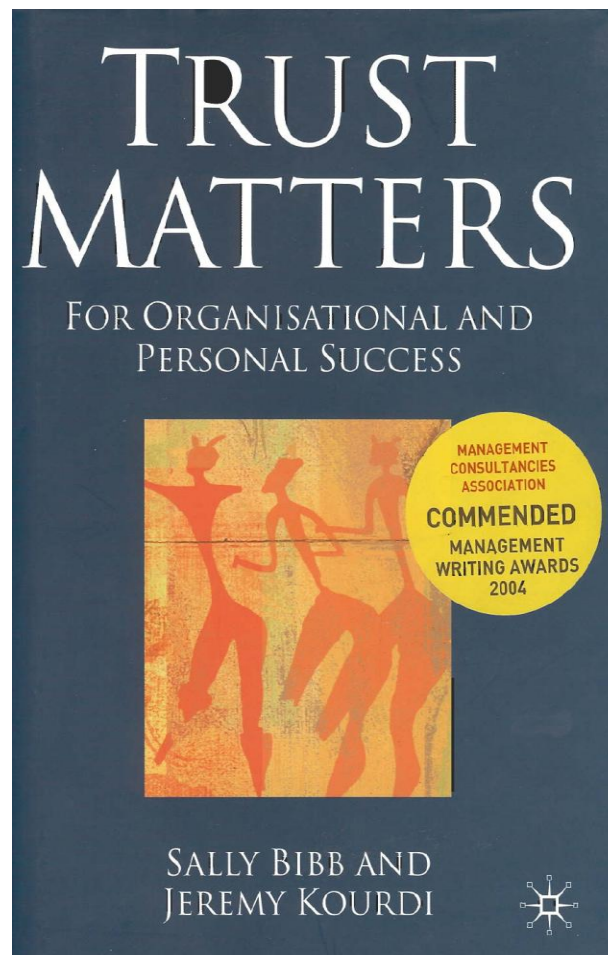
Finnast það hvorki fá nægan stuðning né
viðurkenningu.

The Leadership Challenge útg. 2002, e. Kouzes og Posner bls. 23-39

VEGANESTI: Traust og trúverðugleiki er því mikilvægt f. einstaklinga og samfélög-hér er ágætis “Handverksbók”-

(“Roadmap to Developing Trust”) Ma. kaflar sem fjalla um áhrif og tegundir trausts,

en þó einkum leiðir til að byggja upp traust og meta og byggja upp eigin trúverðugleika!



Hvað stuðlar að trausti innan skipulagsheilda

“The building blocks of trust” bls. 9 -10

1. Heiðarleg boðskipti (Authentic communication)
2. Faghæfni (competence)
3. Styðjandi ferli (Supporting processes)
4. Skýr mörk sem fólk getur sjálft miðað við
5. Persónuleg samskipti
6. Jákvæðar “fyrirætlanir “ (Positive intent)
7. Að mistök fyrirgefist

Hvernig stuðlarðu að eigin trúverðugleika?- Þeirra ráðleggingar:

leggðu áherslu á **samskipti sem stuðla að jákvæðum og uppbyggjandi tengslum** í stað “control - manipulation”,

sýndu fólki **áhuga**, vertu **heiðarlegur**, opinskár og sannur (genuine) **án þess að vera dómhörð**,

reyndu að **hlusta á fólk**, **skilja fyrirætlanir þess** (intentions), ekki bara gjörðir,

viðurkenndu eigin mistök og biðstu afsökunar, ef þess er þörf,

Hafðu **samræmi í orðum og gjörðum** þínum.

Trust Matters 2004, bls. 137-139

Ekki ósvipað..áðurnefndur Roderick M. Kramer
prófessor við Stanford Business School um **atferli
sem skapar traust**, á námskeiði sem ég sótti 2002

“Komdu því rækilega til skila að þú hefur aðeins
gott í huga- að þú sért einlægur og þér megi
trúa

Sýndu fólki rækilega að þú hafir vilja og getu til að
treysta því og hafa við það samráð

Upplýstu fólk: Hafðu ferli og framkvæmd
gagnsæja, uppi á borðinu

Vertu sjálfum þér samkvæmur og “sannur”
(genuine) í atferli, stefnu og starfsháttum

R. M. Kramer frh.

Studdu-hvettu til samskipta sem sýna virðingu fyrir fólki og hvettu til að allir geti látið skoðanir sínar í ljós

Sýndu hugvitssemi við að laða fram traustvekjandi hegðan annarra

Gerðu útlæga kaldhæðni (cynical attitudes) og “stofnanapólitík”-(organizational politics) í þínum hópi- stofnun

Það síðastnefnda krefst harðfylgni (toughness) og vilja til að beita þínu valdi, umboði og ef það dugar ekki-þá láta fólk fara.”

Að lokum: Stjórnendur hins opinbera í dag...

- búa við samfélagslegar aðstæður vantrausts og ótta fólks og verða að taka á erfiðari og vandasamari verkefnum en oftast áður
- en munu ná betri árangri með sína starfsemi þrátt fyrir þetta, ef þeim tekst að viðhalda eða byggja upp eigin trúverðugleika og lágmarks traust samstarfsfólks, ekki auðvelt verk..

Góðu fréttirnar eru þær...þeir þurfa ekki að *“finna upp hjólið”* til þess