



Þórhildur Þórhallsdóttir

Traustið – það sem öllu máli skiptir

Breyttir tímar

Man einhver þá tíð þegar við Íslendingar sögðum erlendum gestum okkar með stolti að hér væru nánast engir glæpir, engin spilling né stéttaskipting, menn gengju frá samningum með handabandi og náunganum svo treystandi að óþarfi væri að læsa útidyráhröðunum hjá sér enda gæti þar allt eins verið búandi forsætisráðherrann? Það er ekkert svo afskaplega langt síðan en þessi orð hljóma einhvernvegin hálfkjánalega í dag. Kannski var þetta aldrei svona, það er spurning, en það er allavega ljóst að það er hæpið að við sláum um okkur með þessháttar samfélagslýsingum í dag. Hvernig sem á það er litið þá eru verulega breyttir tímar og einn af breytingaþáttunum er sá að eitt mikilvægasta samfélagslímið er horfið eða allavega orðið mjög slitið og lélegt. Það er traustið.

Hvarf traustsins

Af margvíslegum velþekktum ástæðum er traust á undanhaldi í samfélaginu. Efist einhver um það má vitna í fjölda kannana að undanförunu sem sýna að margar af lykilstofnunum og leikendum í samfélaginu eru nær rúin trausti. Einungis örfá prósent þjóðarinnar segjast treysta ríkisstjórn landsins svo dæmi sé tekið og traust til margra mikilvægra stofnana hefur nær þurrkast út í kjölfar efnahagshrunsins. Aðþrengd fyrirtæki neyðast til að segja upp starfsfólki og ein afleiðinganna er minna traust til stjórnenda. Hvernig sem á þetta er litið þá er staðan slæm og ljóst að þetta ástand er kostnaðarsamt. Það eru margvíslegar ástæður fyrir því að

bráðnauðsynlegt er fyrir okkur að taka á þessu sem vandamáli sem verði að leysa, traust þarf að efla með öllum tiltækum ráðum.

Hvað er til ráða?

Árið 2006 gaf Stephen M.R. Covey út metsölubókina *The Speed of Trust* en þar fer Covey í saumana á traustinu, á hvaða stöðum stendur það, hvernig má viðhalda því og endurheimta það hafi það glatast. Margt af því sem hann greinir í bók sinni á heima í íslenskri umræðu núna og vekur til umhugsunar um þær lausnir sem við leitum á þeim margháttaða vanda sem við erum í. En að Covey og greiningu hans; grunnþætti traustsins segir hann vera fjóra; *heilindi, fyrirætlanir, getu og árangur*.

Heilindi

Heilindi vísa til þess hvað við stöndum fyrir sem birtist í gildum, viðhorfum, skoðunum og hugrekki okkar til að verja þessi gildi þegar á reynir. Það er auðvelt að vera heiðarlegur og svíkja ekki undan skatti í góðæri en að standast freistinguna til að spara sér aur þegar kreppir að er öllu erfiðara. Heilindi þurfa að vera í samhljómi við almenn norm í samfélaginu og þau þurfa líka að vera í samhljómi við fyrirætlanir. Þau þurfa einnig að ná til þess að við séum tilbúin til að viðurkenna og bæta fyrir mistök sem við höfum gert. Freistandi er að velta fyrir sér hvaða þátt það á í ríkjandi vantrausti í landinu að fáir hafa lýst yfir ábyrgð á því sem hér hefur gerst þrátt fyrir að margir hugsanlegir sökudólgar hafi verið nefndir til sögunnar.

Fyrirætlanir

Fyrirætlanir vísa til þess hvort við erum tilbúin til að gæta hagsmuna annarra til jafns við okkar eigin hagsmuni. Fólk þarf að finna að við höfum góðar ætlanir gagnvart því og við viljum því vel. Það má t.d. sjá á umræðum um hin ýmsu úrræði ríkisstjórnarinnar að hún glímir við þann „traustsvanda“ að heilindi fyrirætlana hennar eru dregnar í efa.

Geta eða hæfni

Það er ekki nóg að vera heill og vilja vel, við þurfum líka að hafa getuna til að skila því sem við segjumst ætla að skila. Þetta þýðir að við verðum að vera tilbúin til að þróa með okkur nýja hæfni og vera ávallt á tánum varðandi þær kröfur sem nútíminn gerir til okkar. Krafan um ráðherra sem valdir væru úr röðum fagfólks má segja að hafi verið tilkomin vegna „traustsvanda“ sem varðaði getu eða hæfni.

Árangur

Fjórði þáttur traustsins er árangur, að við skilum því sem við segjumst ætla að skila, stöndum við þær skuldbindingar sem við undirgöngumst og gerum það sem við segjumst ætla að gera á þeim tíma sem við setjum okkur.

Þessir fjórir þættir eru allir jafn nauðsynlegir og við njótum ekki trausts lengi ef einhvern þeirra vantar. Árangur án heilinda er í flestum tilvika stórhættulegur og heilindi án árangurs er ekki mikils virði til lengri tíma lítið. Traust þarf að vera í öllum lögum samfélagsins, hjá okkur sjálfum, milli einstaklinga, innan fyrirtækja, á markaði og í samfélaginu sjálfu. Einnig til okkar sem þjóðar.

Traustið hefst hjá okkur sjálfum

Traust getur aldrei verið einstefnugata, það mun ekki koma til okkar að ofan, það er til dæmis hæpið að ríkisstjórnin muni ein og óstudd verða þess valdandi að traust ríki aftur. Traust vex frá rótunum, þ.e. okkur sjálfum. Við getum vissulega komið á allskyns eftirlitskerfum og jafnvel endað með nokkursskonar „Stóra bróðurs“ ástand og vonast þannig til að við munum geta komið í veg fyrir að slæmir atburðir hendi og við séum óhult. Traust mun hinsvegar ekki aukast við þesskonar aðgerðir, traustið sprettur af fullvissunni um að einstaklingar samfélagsins, sér í lagi þeir sem eru í aðstöðu til að hafa áhrif á líf annarra með afgerandi hætti, séu traustsins verðir. Það kallar á að einstaklingar samfélagsins haldi í heiðri viðurkennd samfélagsleg heilindi, að fyrirætlanir þeirra séu báðum aðilum í hag, að þeir hafi getuna til að sinna og uppfylla skyldur sínar og þeir sýni þann árangur sem vænst er. Traust er því í raun grasrótur fyrirbæri sé grannt skoðað. Að viðbættu því að vera traustvekjandi sjálf þurfum við líka að veita öðrum traust okkar. Það merkilega er að fátt er jafn traustvekjandi í samskiptum heldur en einmitt það, að finna að aðrir treysti okkur. Vantraust leiðir hinsvegar af sér margvísleg vandamál sem Covey kallar í bók sinni „vantrausts skatta“. Traustinu segir hann hinsvegar fylgja „vextir“.

Skattar vantraustsins

Dæmi um skatta nefnir Covey til dæmis óþarfa eftirlit og mörg stjórnendalög, skrifræði, hagsmunapólitík, aukna starfsmannaveltu og andlega fjarveru enda kunni fólk ekki við sig í umhverfi þar sem ríki vantraust, engum líði vel við slíkar aðstæður. Við þetta ástand allt hægir á ferlum og kostnaður eykst sjálfkrafa vegna margvíslegra þátta.

Vextir traustsins

Vinnustaðir þar sem ríkir traust njóta þess til dæmis í formi meiri framsækni og frumkvæðis, betri samvinnu og aukinnar hollustu allra haghafa, aukinnar verðmætasköpunar í víðum skilningi og auðveldari og markvissari framkvæmdar ákvarðanataka.

Ríkir traust innan minnar skipulagsheildar?

Það er ekki endilega alltaf auðsjáanlegt eða skýrt hvort traust ríkir innan vinnustaðarins eða ekki. Stundum köllum við birtingarmyndir lítils trausts „léleg samskipti“ eða „takmarkað upplýsingaflæði“ þegar hinn raunverulegi vandi liggur í því að við treystum ekki hvert öðru og afleiðingarnar eru margvíslegar og í öllum tilfellum slæmar. Eitt af því sem mæla má traustið á eru þau tákni sem sjá má á vinnustaðnum. Táknin geta til dæmis verið einhver af eftirfarandi:

- Opinn aðgangur að tækjum og tólum á móti læstum dyrum
- Leyfi til að leysa mál og úrræði sem gera það kleift á móti því að þurfa að vísa á einhvern hærra settan
- Sögurnar sem sagðar eru um yfirmenn; eru þær hetjusögur eða öfugt?
- Starfsmannahandbækur; eru þar endalausar reglur eða er fólki treyst til að nota dómgreind sína?
- Opnar dyr hjá stjórnendum eða lokaðar?
- Er litið á mistök sem nauðsynleg og lærdómsrík ferli?

Ef táknin eru ekki nógu jákvæð má fara yfir kjarnana fjóra *heilindi, fyrirætlanir, getu og árangur* og spyrja gagnrýninnna spurningar er varða hvern um sig.

Þegar fægja þarf silfrið

Sumir hallast að þeirri skoðun að traust sé „annaðhvort eða“ fyrirbæri, þ.e.a.s. annaðhvort er traust til staðar eða ekki. Glatað traust sé glatað að eilífu. Covey mótmælir þessu og segir að endurvekja megi traust í nánast öllum tilvikum, eða eins og amma hefði orðað það; silfrið sé ekki ónýtt þó fallið hafi á það. Endurheimta má glatað traust, og styrkja jafnvel meira en áður, með því að vinna að heilindum að þrettán atriðum sem varða hegðun. Fyrir okkur Íslendinga er þetta lykilatriði, heil þjóð má hreinlega ekki við því að vera rúin trausti til lengri tíma í alþjóðlegu samhengi. Samkvæmt Covey þarf að vinna í eftirtöldum atriðum:

13 atriði sem sýna þarf með hegðun til að byggja upp og viðhalda trausti:

1. Talaðu hreint út
2. Sýndu virðingu
3. Skapaðu gegnsæi
4. Leiðréttu mistök
5. Sýndu hollustu
6. Skilaðu árangri

7. Bættu þig
8. Horfstu í augu við raunveruleikann
9. Útskýrðu hvers þú væntir
10. Vertu áreiðanlegur
11. Hlustaðu fyrst
12. Haltu loforð – stattu við skuldbindingar
13. Treystu fólki

Það eru góðar fréttir fyrir okkur öll ef Covey hefur rétt fyrir sér þarna og forvitnilegt að velta fyrir sér hvaða þætti við þurfum að huga verulega að við endurreisn og bættu siði. Málið er hugsanlega viðkvæmt en verðugt og sennilega höfum við öll gott af ofurlítilli naflaskoðun þar, henni verður hinsvegar sleppt hér en okkur öllum óskað góðs gengis við verkefnið!

Greinarhöfundur er þjálfari og ráðgjafi hjá Þekkingarmiðlun ehf.