

Organizational & Interpersonal Trust



Αντώνιος Δάσκος / Q-Training

Στόχος Session

Οι συμμετέχοντες να είναι ικανοί να :

- Αποφεύγουν συμπεριφορές που κλονίζουν την εμπιστοσύνη των άλλων
- Εντοπίζουν περιπτώσεις όπου κλονίζεται η εμπιστοσύνη των πελατών/συνεργατών στην επιχείρησή τους
- Διαχειρίζονται τα συναισθήματα που προκαλεί η “προδοσία” από τους άλλους και να δίνουν λύση στο πρόβλημα

Ορολογία : Trust

- Interpersonal Trust
- Organizational Trust
- Breach of Trust
- Betrayal
- Trust – Distrust – Suspicion
- Self Trust

“Every single one of us
has been betrayed and
has betrayed others”

“You know it when you
feel it” (Jack Welsh)

Κύριες Ιδιότητες της εμπιστοσύνης

- Κτίζεται - Οικοδομείται
- Καταστρέφεται
- Διαβρώνεται

High Trust Relationship

Σκεφτείτε ένα άτομο που εμπιστεύεστε
(Προϊστάμενο, συνάδελφο, πελάτη κλπ.)

Πως είναι αυτή η σχέση;

Πόσο καλά επικοινωνείτε;

Πόσο γρήγορα γίνονται τα πράγματα;

Πόσο σας ικανοποιεί αυτή η σχέση;

Interpersonal Trust : Κύρια Σημεία

- Απώλεια εμπιστοσύνης σε κάποιον
- Κλονίσατε την εμπιστοσύνη κάποιου προς εσάς (σκόπιμα ή ακούσια)
- Επαναφορά εμπιστοσύνης

Διάβρωση εμπιστοσύνης από

- Συσσωρευμένες σε βάθος χρόνου, μικρές και ασήμαντες καταστάσεις - συμπεριφορές
- Κρίσιμες καταστάσεις που συμβαίνουν έστω και μια φορά
- Πολύ κρίσιμες καταστάσεις που συμβαίνουν σε σχέσης υψηλής εμπιστοσύνης (high trust relationships)

Κύρια συμπτώματα

- Δυσαρέσκεια
- Πικρία
- Αντιπάθεια
- Αίσθημα “προδοσίας”

Betrayal

A breach of trust or the perception of a breach

- Minor to major
- Unintentional or intentional



THE BETRAYAL CONTINUUM

MINOR
(Examples)

MAJOR
(Examples)

Unintentional

Intentional

Unintentional

Intentional

■ Repeatedly arriving late for work

■ Gossiping, backbiting

■ Restructuring resulting in layoffs

■ Disclosing proprietary information

■ Not keeping agreements

■ Accepting credit for another's work

■ Delegating without giving authority

■ Sabotaging data systems

Major Betrayals

- Σκόπιμη ασυνέπεια στις δεσμεύσεις
- Σκόπιμη παρακράτηση πληροφορίας
- Εξαπάτηση συναδέλφων
- Σαμποτάρισμα της δουλειάς των άλλων

Μικρά- Συνηθισμένα Betrayals (1)

- Κουτσομπολιό πίσω από την πλάτη των άλλων
- Καθυστερημένη άφιξη στα Meetings
- Αδιαφορία για τα αιτήματα των άλλων
- Συσσώρευση συναφών με την εργασία πληροφοριών
- Αναπάντητες κλήσεις και e-mail που μένουν αναπάντητα

Μικρά- Συνηθισμένα Betrayals (2)

- Με το δάκτυλο και κατηγορία
- Κάλυψη λαθών
- Αγενής συμπεριφορά
- Εύσημα από την δουλειά άλλων
- Μικρά ψέματα
- Μερική αποκάλυψη πληροφοριών



Μικρά- Συνηθισμένα Betrayals (3)

- Επιδοκιμασία ή αδιαφορία για λάθος συμπεριφορές
- Αποφυγή ανάληψης ευθύνης
- Αφήνουμε τους άλλους να αποτύχουν/εκτεθούν ενώ θα μπορούσαμε να τους έχουμε αποτρέψει

Τι λέει η έρευνα (1)

- Συχνά βιώνουν betrayals : 90% Στελεχών
- Δεν αναφέρουν το θέμα
- Δεν μένει όμως απαρατήρητο

Reina Institute

Loss of trust (British Sociologist)

Research by David Halpern

- 35% of the Americans believe that other people can be trusted
- Αγγλία 29% (40 χρόνια πριν το ποσοστό ήταν 60%)
- 23% Latin America
- 18% Africa
- 68% of Scandinavians (Denmark, Sweden and Norway)
- 60 % people in the Netherlands

Loss of trust (British Sociologist) Research by David Halpern

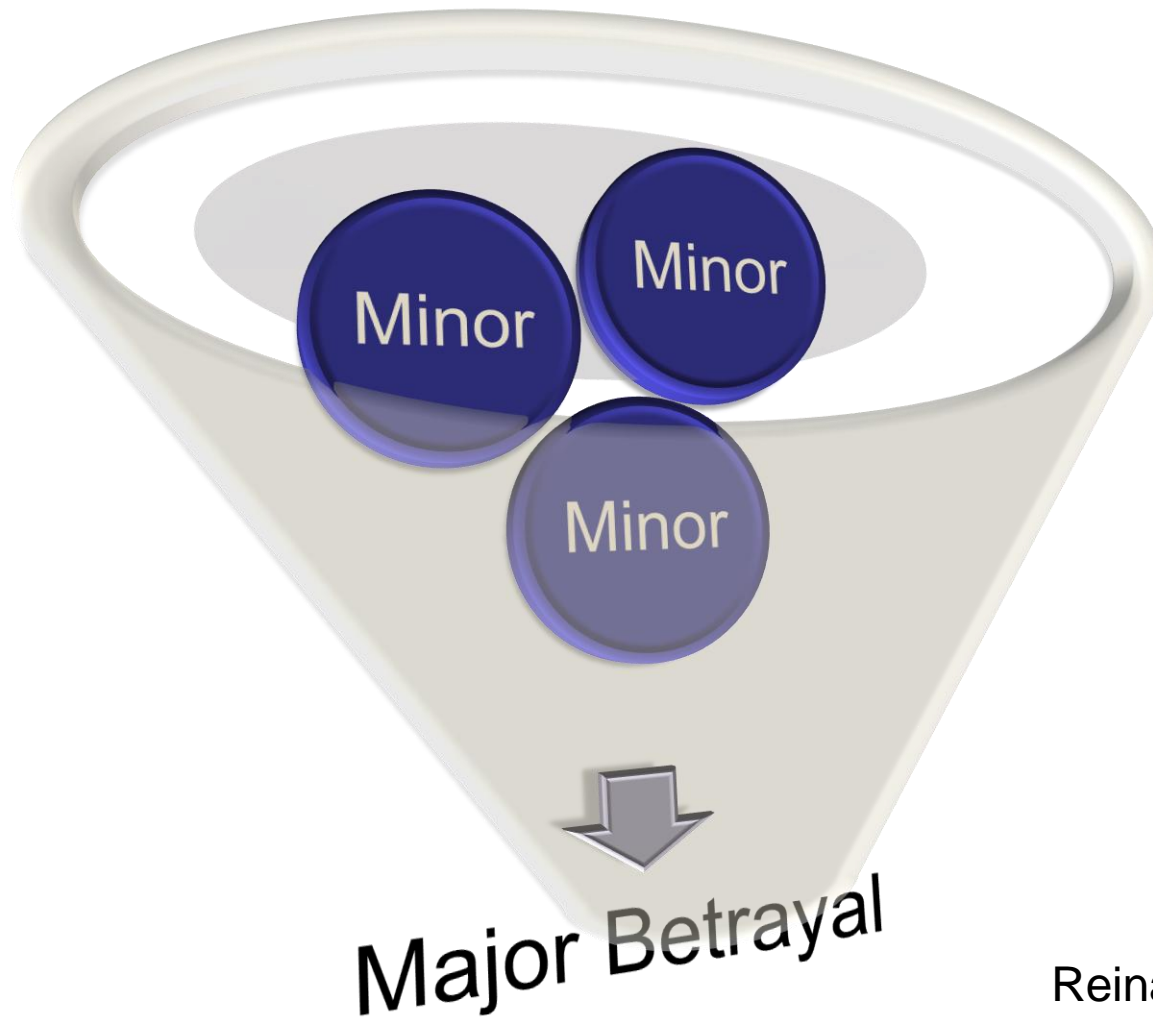
Mexico 31% (up from 1993) to 50% → είναι δυνατόν να αλλάξει η κοινωνική εμπιστοσύνη (societal trust).

Research : Organizational Trust

51% of employees have trust and confidence in their senior management

36% of employees believe that their leaders act with honesty and integrity

Τι λέει η έρευνα (2)



Reina Institute

Τι λέει η έρευνα (3)

- Αίσθηση της απώλειας (loss)

Elizabeth Kubler-Ross:

Σοκ → Θυμός → Άρνηση → Ορθολογική
Εξήγηση → Αθυμία → Αποδοχή

Reina Institute

In order to fully understand trust,
we must understand betrayal.

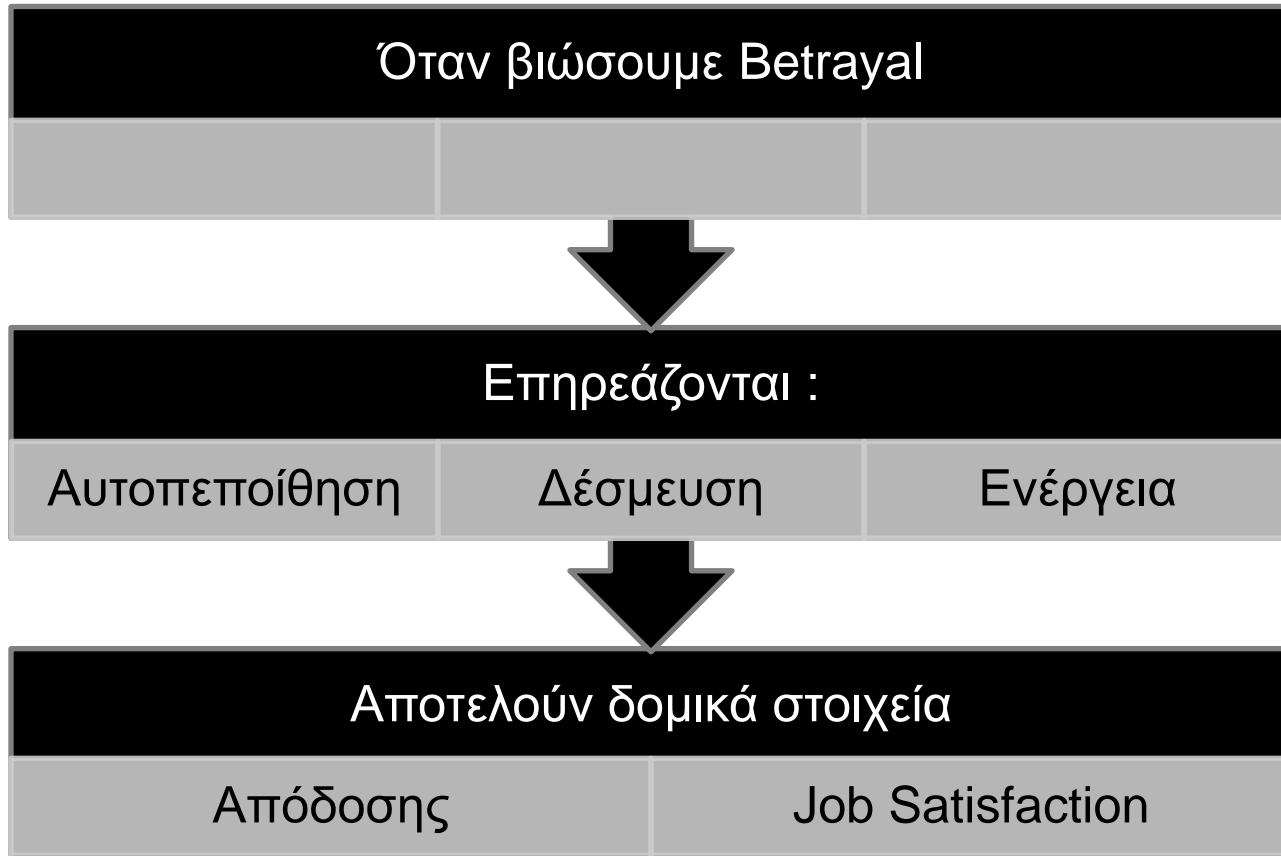
Betrayal :

is a natural part of human relationships.
Critical to the health of human relationships
is how effectively we deal with and work
through betrayal when it happens.

Η επίδραση του Betrayal

- Απώλεια ενθουσιασμού
- Απροθυμία
- Αμφισβήτηση προσωπικής αξιοπιστίας
- Απώλεια εμπιστοσύνης στους άλλους
- Απώλεια αίσθησης του “ανήκω”
- Απορία για την αιτία

Η επίδραση του Betrayal



Παράδειγμα 1

“Ένας/Μια συνάδελφος μιλάει πάντα παράλληλα με εμένα και με διακόπτει σε συζητήσεις ή παρουσιάσεις. Προσπαθώ να συμβάλω στην συζήτηση και αγωνίζομαι να ακούγομαι. Δεν λέω τις απόψεις μου γιατί αισθάνομαι ότι δεν έχει κάποια αξία αυτό που θέλω να πω. Νιώθω ανασφάλεια και έλλειψη εμπιστοσύνης στις απόψεις μου και υποεκτιμώ την αξία μου για την εταιρεία. ”

Παράδειγμα 2

“Όλοι στην εταιρία μας ενδιαφέρονται διαρκώς για τα προσωπικά τους συμφέροντα τηρώντας “κρυφές ατζέντες”. Υποθέτω ότι αυτός δεν είναι ο καλύτερος τρόπος εργασίας, αλλά η εμπειρία μου έχει διδάξει ότι αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να πάρεις αυτό που θέλεις. Αν σταματήσω να κοιτάζω το συμφέρον μου, κάποιος γύρω μου θα αδράξει την ευκαιρία και θα επωφεληθεί από αυτό και δεν θα είμαι σε θέση να έχω τα μέσα και τους πόρους που μου χρειάζονται στην δουλειά μου. Λυπάμαι, αλλά πρέπει να εστιάσω στον εαυτό μου, γιατί κανείς άλλος δεν θα το κάνει. Αισθάνονται αποξενωμένος, απομονωμένος, και με στεναχωρεί που ενεργώ με τρόπο ενάντιο στις βασικές αξίες μου.”

Παράδειγμα 3

“Κάθε φορά που γράφω κάτι, ο Διευθυντής μου, το ξαναγράφει εντελώς. Δεν καταλαβαίνω γιατί μου ζήτησε να το γράψω εγώ. Έχω φτάσει στο σημείο να καταβάλω ελάχιστη προσπάθεια όταν γράφω κάτι αφού ξέρω ότι θα το αλλάξει τελείως.

Είναι πολύ ενοχλητική συμπεριφορά αλλά δεν υπάρχει τίποτα που μπορώ να κάνω αφού είναι ο Διευθυντής μου. Νιώθω πως δεν προσφέρω κάτι το σημαντικό. Γυρίζω σπίτι εξουθενωμένος ψυχολογικά.”

Rebuild.



Διαχείριση Betrayal

- Παρατήρηση και αποδοχή
- Ελευθερία συναισθημάτων
- Ζητήστε και δώστε υποστήριξη
- Αλλαγή πλαισίου της εμπειρίας
- Αναλάβετε τις ευθύνες σας
- Κατανοήστε (άλλους – εαυτό σας)
- Κοιτάξτε μπροστά (remembering # “hanging on”)

Organizational Trust

Betrayed by your company

Lose confidence in your leadership

Lose confidence in yourself

Not willing to take risks and put extra effort

Συμπτώματα

- Σκεπτικισμός μη εμπλοκή
- Άρνηση εθελούσιας προσφορά
- Απομόνωση στην εργασία
- Λόγια πίσω από την πλάτη
- Γκρίνια για κάτι που είπατε
- Αδεξιότητα στο τρόπο ανταπόκρισης

Research : Organizational Trust

Μια από τις πρώτες αιτίες αποχώρησης στελεχών από την επιχείρηση όπου εργάζονται είναι η άσχημη σχέση με τον προϊστάμενό τους

ΣΥΝΕΤΠΕΙΕΣ

Trust down → Speed down & cost up

Παραδείγματα :

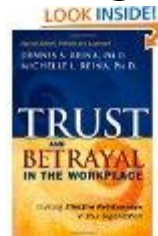
- 11/9
- Sarbanes Oxley (Enron)

Τελικά

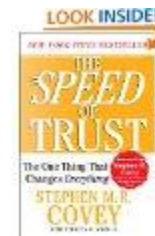
- Υπάρχουν επιχειρήσεις που δεν δείχνουν εμπιστοσύνη στα στελέχη τους
 - Έγκριση για τα πάντα
 - Κάμερες
 - Πολλά meetings

References - Βιβλιογραφία

- Trust Betrayal in the workplace : Building effective relationships within your organization (Dennis Reina & Michelle Reina)



- The SPEED of Trust: The One Thing That Changes Everything by Stephen M.R. Covey, Stephen R. Covey and Rebecca R. Merrill



Ευχαριστώ

Q-Training

Ηρακλέους 11

117 43

Νέος Κόσμος

Τηλ. 210-9244468

Fax. 210-9244510

e-mail:

adaskos@q-training.gr

adaskos@doortraining.gr

ΚΙΝ. 6975860087