

6 způsobů, jak můžete

budovat důvěru a neztrácet ji

Posílením důvěry zvyšte motivaci a zapojení lidí

FranklinCovey

VÍCE INFORMACÍ

Na lidech záleží

Leadership je z velké části o inspirování lidí, aby plnili vytyčené cíle. Co rozhoduje o tom, zda se lídrovi podaří v lidech vzbudit angažovanost a motivovat je k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší?

Velmi často vše stojí a padá s důvěrou. V organizacích, kde lídři důvěru ztratili – ať už si to uvědomují, či nikoli – se zaměstnanci cítí podvedeni nebo jsou příliš demoralizovaní na to, aby se do práce vložili naplno.

Následující osvědčené postupy FranklinCovey vám pomohou budovat důvěru, inspirovat vaše týmy na cestě k cílům a přitom podpořit jejich rozvoj, produktivitu a zodpovědnost. Sdílejte tohoto průvodce s lídry ve své organizaci a společně rozvíjejte firemní kulturu založenou na důvěře.



© FranklinCovey Co. and CoveyLink, LLC.
Všechna práva vyhrazena.

Jak se stát důvěryhodným lídrem?

6 způsobů, jak mohou lídři budovat důvěru:

1. Snažte se svým podřízeným skutečně naslouchat a vycházejte vstříc jejich mimopracovním potřebám. →
2. Taktně zasáhněte, když si na vašich podřízených vylívá frustraci zákazník nebo jiný manažer. →
3. Projevujte uznání a oceňujte práci druhých, byť jen maličkostmi. →
4. Konflikty mezi členy týmu řešte spravedlivě a efektivně. →
5. Pomáhejte nastavit realistická očekávání ohledně kariérního postupu a podporujte jejich naplňování. →
6. Rozlišujte, kdy je potřeba pomoci a kdy koučovat – a dělejte to tak, aby se podřízení necítili nepatřičně. →



„Důvěra není měkká ani iluzorní vlastnost, kterou buď máte, nebo nemáte. Je to spíše pragmatická, hmatatelná a rozhodující výhoda, kterou můžete získat – a to mnohem rychleji, než byste řekli.“

— Stephen M. R. Covey
autor knih
Důvěra a *Chytrá důvěra*

© FranklinCovey Co. and CoveyLink, LLC.
Všechna práva vyhrazena.

1. Snažte se svým podřízeným naslouchat a vycházejte vstříc jejich mimopracovním potřebám.

Důvěřovali byste člověku, který ve vás vidí jen pracovní sílu, nikoli lidskou bytost?

Poslouchejte a opravdu vnímejte. Pokud se chováte, jako by vaši lidé kromě práce neměli osobní život, budou vás považovat za neochotné necity odtržené od reality.

Jak to dělají lídři, kteří se těší skutečné důvěře:

- **Ptají se na mimopracovní zájmy podřízených.** Podřízení to vnímají jako zájem: *Nejsem pro šéfa jen pracovní síla*.
- **Projevují zájem, když někdo z týmu řeší vážné osobním záležitosti nebo ho tíží stres.** Nikdo od vás nečeká psychologické poradenství, k tomu ani nemáte potřebnou kvalifikaci, ale můžete se zeptat, jak se komu vede, dát najevo, že jste k dispozici, pokud by si daná osoba chtěla promluvit, a pozorně a s pochopením ji vyslechnout.
- **Nabídnou podřízeným, aby si vzali volno nebo uzpůsobili práci podle potřeby, když čelí nečekané události.** Důvěru si získáte tím, že projevíte soucit, upravíte harmonogram a přerozdělíte práci. Nesnažte se své podřízené držet jako rukojmí, než se vše zase usadí.
- **Připomínají lidem zaměstnanecké výhody.** Jděte příkladem. Akceptujte to, čím si lidé procházejí, a vybídněte je, aby využili dostupné zdroje.

Co dělají lídři, kteří nemají důvěru:

- **Ignorují nebo znevažují stresové faktory a zájmy zaměstnanců, často neúmyslně.** Když se manažeři nechtějí bavit o osobních problémech nebo mimopracovních záležitostech podřízených, vysílají tím signál, že je jim to lhostejné.
- **Jen neochotně vyhoví jakémukoli požadavku.** Vyjdete-li vstříc rozumné žádosti, ale dáte najevo nelibost, zaséváte tím nedůvěru a navíc ji i podporujete.

© FranklinCovey Co. and CoveyLink, LLC.
Všechna práva vyhrazena.

VÍCE INFORMACÍ



„Empatické naslouchání je jednou z nepodceňovanějších komunikačních dovedností lídrů.“

— Sue Dathe-Douglass
autorka knihy *The Ultimate Competitive Advantage*

© FranklinCovey Co. and CoveyLink, LLC.
Všechny práva vyhrazena.

2. Taktně zasáhněte, když si na vašich podřízených vylívá frustraci zákazník nebo jiný manažer.

Málokdy se vaši podřízení budou cítit profesionálně zranitelnější, než když se veřejně propírá jejich chyba nebo nařčení. A budou vám jistě velmi vděční, když jim pomůžete nepříjemnou situaci ustát a vyřešit.

Jak to dělají lídři, kteří se těší skutečné důvěře:

- **Zachovávají klid.** Snažte se pochopit, k čemu došlo a z čeho všichni zúčastnění vycházejí. Předpokládejte dobrý úmysl, buďte optimističtí a ptejte se na podrobnosti.
- **Pídí se po dalších informacích a nedělají ukvapené závěry.** Přijměte danou věc, aniž byste ji odsouhlasili, a naplánujte další diskuzi k tématu. Najděte si čas a zjistěte, co se opravdu odehrálo.
- **Postaví se za obviněného a podrží ho.** Zodpovědnost spojená s rolí lídra občas znamená, že na sebe vezmete vinu za dění v týmu – bez ohledu na to, nakolik jste byli sami do dění přímo zapojení. Manažeři, kteří to chápou a jednají podle toho, se těší nejen respektu, ale i veliké úctě.

Co dělají lídři, kteří nemají důvěru:

- **Sledují situaci zpovzdálí.** Dovolit veřejné zostuzení je zaručený způsob, jak ztratit důvěru.
- **Přilívají olej do ohně.** Po chybě má sice následovat zpětná vazba, ovšem budete-li podřízenému spílat veřejně, zvýšíte jen míru jeho zostuzení. Ostatní lidé z týmu si to ponížení budou dlouho pamatovat a přijde vás to velmi draho.

© FranklinCovey Co. and CoveyLink, LLC.
Všechna práva vyhrazena.



„Efektivní lídři komunikují způsobem, který se nijak nedotýká důstojnosti a sebeúcty druhých.“

— Todd Davis
personální ředitel, FranklinCovey,
a autor knihy *Get Better*

© FranklinCovey Co. and CoveyLink, LLC.
Všechny práva vyhrazena.

3. Projevujte uznání a oceňujte práci druhých, byť jen maličkostmi.



Projevit více uznání a ocenění je jednoduchá strategie, která vás nic nestojí, ale přináší velké dividendy.

Nejčastěji si zaměstnanci stěžují na nedostatek pozitivní zpětné vazby od lídrů. Uznání posiluje důvěru, protože signalizuje respekt k práci ostatních.

Jak to dělají lídři, kteří se těší skutečné důvěře:

- **Vyjadřují uznání v soukromí i na veřejnosti, chvály není nikdy dost!** Nastavte si týdenní kvótu zpětné vazby pro každého svého podřízeného.
- **Oceňují velké milníky, jako například pracovní výročí.**
- **Nepřisvojují si uznání, které patří jiným.** Uznejte a přisuďte zásluhy za práci celému týmu. Zaměstnanci, kterým se dostává uznání, když je šéf pochválen za společné úsilí, se do plnění týmových výkonnostních cílů pustí s větší vervou.

Co dělají lídři, kteří nemají důvěru:

- **Nespravedlivým „rozdáváním“ pochval signalizují nadržování.** Lidé se všímají a nesou nelibě, když uznání projevujete nevyváženě. Zkuste konverzace se svým oblíbencem vést pokud možno v soukromí, abyste nevzbuzovali dojem, že někoho protežujete.
- **Jejich uznání není upřímné.** Pokud lidi oceňujete ze zvyku, budou si klást otázku, proč je vlastně chválíte.
- **Mění úkoly podřízeným bez vysvětlení.** Budování důvěry si žádá transparentnost. Když ostatní znají důvody, nemají pochyby a zvyšuje se tím míra důvěry.

© FranklinCovey Co. and CoveyLink, LLC.
Všechna práva vyhrazena.

VÍCE INFORMACÍ



„Laskavých slov není nikdy dost... A jsou-li doprovázena jednáním, které je potvrzuje, mohou obrovsky zvýšit míru důvěry.“

— Stephen M. R. Covey

© FranklinCovey Co. and CoveyLink, LLC.
Všechny práva vyhrazena.

4. Konflikty mezi členy týmu řešte spravedlivě a efektivně.



Konflikt vyřešíte jedině tak, že se jím budete zabývat – spravedlivě a efektivně.

Jestliže konflikt mezi podřízenými ohrožuje výkonnost týmu nebo pocit spokojenosti v zaměstnání, věnujte mu zvýšenou pozornost a pečlivě zvažte své možnosti.

Jak to dělají lídři, kteří se těší skutečné důvěře:

- **Pravidelně dávají lidem možnost promluvit si o problémech se spolupracovníky.** Pokud nemají podřízení jasně daný způsob, jak tyto problémy ventilovat (například pravidelná setkání ve dvou, kdy se můžete zeptat na vztahy na pracovišti), sami si před sebou snadno ospravedlní, proč v nezdravém konfliktu pokračovat. Musíte svým podřízeným vydláždit cestu a podpořit je, aby se ozvali, když nejsou v zaměstnání úplně spokojení. Lidé většinou odcházejí kvůli kolektivu, nikoli pro práci samotnou.
- **Je-li to možné, snaží se problematické chování pozorovat z první ruky.** Váš podřízený se může chovat jinak, když jste nablízku. Zkuste se nejprve sami přesvědčit, jaká je skutečnost. Třeba vám to objasní perspektivu všech zúčastněných a podle toho se pak můžete rozhodnout, jak se k situaci postavíte.
- **Transparentně signalizují svůj záměr a motivaci.** Když zpříma, jasně a konkrétně vysvětlujete své plány (a náležitě je zdůvodníte), vaši podřízení spíše uvěří, že svou roli lídra – a jejich obavy – berete vážně.

Co dělají lídři, kteří nemají důvěru:

- **Rychle zametou pod koberec konflikty, které jim připadají triviální nebo nevěrohodné.** Co vám připadá podružné nebo vykonstruované, může být závažné a velmi reálné pro podřízeného, který možná nemá tolik zkušeností se zvládáním konfliktů na pracovišti. Musíte lidem dokázat, že se na vás mohou obrátit s jakýmkoli problémem.
- **Neřeší nařčení z obtěžování.** Přivírat nad tím oči přináší právní rizika (o morálních ani nemluvě). V těchto situacích byste měli jednat v souladu s postupy zavedenými vaší organizací.

© FranklinCovey Co. and CoveyLink, LLC.
Všechna práva vyhrazena.

VÍCE INFORMACÍ >



„Když bráníte nepřítomné lidi, upevňujete si důvěru těch, kteří přítomni jsou.“

— Dr. Stephen R. Covey

© FranklinCovey Co. and CoveyLink, LLC.
Všechny práva vyhrazena.

5. Pomáhejte nastavit realistická očekávání ohledně kariérního postupu a podporujte jejich naplnění.



Konfrontujte realitu, nikoli danou osobu. Do rozhovorů se pouštějte odvážně.

I když je na každém zaměstnanci, aby si získáváním zkušeností osvojil dovednosti, které mohou vést k získání větší zodpovědnosti, lidé prahnou po upřímném zhodnocení možností rozvoje či posunu a diskuzích na toto téma. Naopak ztrácejí důvěru v manažery, kteří jim dávají falešné sliby.

Jak to dělají lídři, kteří se těší skutečné důvěře:

- **Dodržují, co slíbili.** Zaměstnanci si pamatují každou zmínku o možném budoucím zvýšení platu, povýšení nebo o šanci dále se vzdělávat a převzít novou zodpovědnost. Mějte se tedy na pozoru, aby vaše předpovědi nebyly příliš optimistické, ale přesto se snažte lidi podporovat a vést k tomu, co je potřeba pro jejich profesní růst.
- **Oceňují snahu lidí získávat další vzdělání a váží si jejich touhy po nové odpovědnosti.** I když je často hlavním cílem vyšší plat a povýšení, mnozí podřízení si stejně tak cení, když lídři financují a podporují příležitosti k osobnímu růstu.
- **Vyhledávají a poskytují podřízeným příležitosti, které jim mohou být skryté.** Když probíhá akvizice, reorganizace nebo převzetí společnosti, je namístě položit si otázku: *Nenabízí to někomu v týmu novou příležitost?*

Co dělají lídři, kteří nemají důvěru:

- **Mlží a kličkují – třeba i neúmyslně nebo s těmi nejlepšími záměry.** Když se vyhýbáte rozhovoru o stavu podnikání nebo o nepříjemné pravdě, narušuje to vaši důvěryhodnost. Možná jen nechcete vzít ostatním naději nebo chcete být „za dobráka“, ale je třeba si uvědomit, co všechno lidé nacházejí ve vašich vágních prohlášeních. V důsledku pak budou ze zklamání vinit právě vás.
- **Dávají falešné sliby, aby si udrželi zapojení zaměstnanců.** Je nepříjemné přihlížet tomu, jak ztrácíte cenného člena týmu, ale tahat ho za nos falešnými přísliby budoucích příležitostí a rozvoje nepřinese nic než rozhořčení. Existují lepší způsoby, jak motivovat lidi a udržet si své „nejlepší koně“.

© FranklinCovey Co. and CoveyLink, LLC.
Všechna práva vyhrazena.

6. Rozlišujte, kdy je potřeba pomoci a kdy koučovat – a dělejte to tak, aby se podřízení necítili nepatřičně.

Důvěryhodní lídři dokážou rozlišit, kdy zasáhnout a kdy úkol přidělit někomu jinému, kdy být partnerem v diskuzi a kdy nabídnout podporu, kdy pomoci a kdy koučovat.

Jak to dělají lídři, kteří se těší skutečné důvěře:

- **Dokážou rozlišit, kdy hoří a kdy je potřeba přijmout rozumnou výzvu.** Důvěřujte svým lidem, že jsou schopní zabojovat.
- **Když týmu pomáhají, činí tak z pozice jeho člena.** Buďte jedním z nich.
- **Dávají lidem v týmu najevo, že jim důvěřují, když se potýkají s novým úkolem – zejména vyžaduje-li situace posílení nebo přerozdělení práce.** Vašim podřízeným se uleví, dáte-li jim najevo, že nečekáte dokonalé výkony, když se seznamují s novinkami, a budete jim nadále nabízet příležitosti k rozvoji i v náročných situacích.

Co dělají lídři, kteří nemají důvěru:

- **Odbývají dotazy a žádosti o informace.** Ano, možná to opravdu nevíte, ale budíte dojem, že je vám to jedno. Zkuste odpovědět třeba takto: *Neumím na to teď odpovědět, ale pokusím se to zjistit.* A později se k tomu vraťte. *Nevím, ale pojďme společně hledat řešení, je rovněž dobrá cesta.*
- **Tváří se otráveně, když je druzí žádají o pomoc.** Pokud jste odhodláni dovést svůj tým k cíli třeba na vlastních zádech, ukázat a vysvětlit vše potřebné, aby mohl odvádět dobrou práci, dělejte to ochotně. V opačném případě se podřízení budou zdráhat a o pomoc vás nepožádají.

Posilujte sebevědomí svých zaměstnanců – neustále jim pomáhejte rozvíjet jejich dovednosti.

© FranklinCovey Co. and CoveyLink, LLC.
Všechna práva vyhrazena.



„Hlavním a nejdůležitějším úkolem lídra je vzbuzovat důvěru.“

— Stephen M. R. Covey

© FranklinCovey Co. and CoveyLink, LLC.
Všechny práva vyhrazena.

„Rychlost důvěry nic nepřekoná. Je to jediná věc, která dokáže změnit vše.“

— Stephen M. R. Covey

Zaměstnanci, kteří svým lídrům důvěřují, komunikují transparentně, plně se angažují a firmě generují zisk. Jsou výkonní a naplňují strategické cíle společnosti. Srší z nich sebevědomí a vzbuzují důvěru i v ostatních.

S lídry, kteří pečlivě budují důvěru, bude spolupráce ve vaší společnosti fungovat efektivněji a dostaví se výsledky.

A na tom záleží – protože důvěra vše urychluje. Pohybovat se po proměnlivém terénu dnešního světa, kličkovat po digitálních dálnicích a globálních trzích vyžaduje rychlost i v ostrých zatáčkách.

Společnost FranklinCovey nabízí programy pro lídry na všech úrovních organizace, které rozvíjí jejich výjimečné schopnosti a pomáhají jim budovat důvěru – a neztrácet ji. Naše řešení jsou dostupná pro realizaci v prezenční formě s interním lektorem nebo lektorem FranklinCovey, on-line i v digitálních formátech.

Napište nám na obchod@franklincovey.cz nebo navštivte webové stránky franklincovey.cz/duvera

© FranklinCovey Co. and CoveyLink, LLC.
Všechna práva vyhrazena.

FranklinCovey

© FranklinCovey Co. and CoveyLink, LLC.
Všechna práva vyhrazena.