



prof. dr. Majda Rijavec

## U KOGA LJUDI IMAJU POVJERENJA?

Jedna od najznačajnijih karakteristika uspješnih timova je visok stupanj povjerenja između članova tima, a osobito je važno povjerenje koje članovi imaju u voditelja. Kao što

svi znamo, povjerenje je teško steći, ali ga je vrlo lako izgubiti.

Rukovoditelj ne može utjecati na ljude ako u njega nemaju povjerenja. No, kako steći to povjerenje? Istraživanja ukazuju na pet dimenzija koje se nalaze u osnovi povjerenja između rukovoditelja i zaposlenika.

- Na prvom mjestu su, naravno, **poštenje i iskrenost**. Ovo sigurno ne treba posebno obrazlagati. Dovoljno je da jednom rukovoditelj učini nešto nepošteno ili im slaže pa da zaposlenici zauvijek izgube povjerenje u njega.
- Na drugom mjestu je **kompetentnost** koja uključuje tehničko znanje i vještine u međuljudskim odnosima. Ljudi ne mogu imati povjerenja u nekoga ako nisu sigurni da zna izaći na kraj s različitim vrstama radnih zadataka. To se odnosi i na one usko stručne kao i na one koji uključuju međuljudske odnose.
- Na trećem mjestu je **dosljednost**. Ako rukovoditelj jednom zahtijeva da se propisana procedura do kraja poštuje, a drugi put progleda kroz prste kada se ta ista procedura narušava – dakako da će ljudima biti teško imati povjerenje u njega. Za povjerenje je potrebna dosljednost, pouzdanost i predvidivost.
- Na četvrtom mjestu je **lojalnost**. Ako su zaposlenici lojalni rukovoditelju, očekuju da i on bude lojalan njima. Ako je netko od ljudi na poslu ugrožen, svi očekuju da ga rukovoditelj zaštititi i stane iza njega.
- I na kraju je **otvorenost** pod čim se podrazumijeva spremnost rukovoditelja da zaposlenicima prenese sve informacije koje trebaju znati.

Istraživanja su pokazala da je od svih karakteristika najvažnije poštenje. To je i razumljivo, jer bez poštenja sve ostale karakteristike nemaju nikakvog smisla. Povijest je puna vrlo kompetentnih ljudi koji su zbog svojih osobnih interesa cijele tvrtke, pa i države odveli u propast.

Povjerenje na poslu

# Kako steći povjerenje u 5 dimenzija



Veći kompliment je kad vam netko vjeruje, nego kad vas voli.

George MacDonald

## VJERUJETE LI U SVOJE LJUDE?

Osim što mora zadobiti povjerenje svojih zaposlenika, rukovoditelj mora pokazati da i on njima vjeruje. Kao što ćete vidjeti iz dva primjera koji slijede, ljudi u koje imamo povjerenja trude se to i opravdati. Ali vrijedi i suprotno, ljudi u koje nemamo povjerenja neće se puno truditi da ga na silu zadobiju.

## PRVI PRIMJER

U jednom lancu trgovina u svakoj prodavaonici stoji obavijest da se javite poslovođa ako ne dobijete račun za kupljenu robu. A poslovođa vam onda prilikom iduće kupnje odobrava mali popust. Moram priznati da se nisam dobro osjećala u tim prodavaonicama. A nekako baš nisam vjerovala ni da se prodavačice do-

**Jedna od temeljnih ljudskih psiholoških potreba je potreba za autonomijom, tj. potreba da sami donosimo odluke o stvarima koje su nam važne. Većina zaposlenih najzadovoljniji su kad mogu sami odlučivati kada i kako će obaviti zadatke na poslu.**

bro osjećaju. Jednog dana sam tu obavijest spomenula u razgovoru. Samo su se nasmijale. *Gazda nikome ne vjeruje* – rekle su. Na pitanje događa li se to često odgovorile su: *Ne prodajemo robu bez računa. Ali kad bi baš i htjele onda bi to učinile svojim prijateljima. Oni nas ne bi cinkali.*

Ovo iskustvo potvrdilo je jednu od zakonitosti ljudskog ponašanja. Ako se prema ljudima ponašamo s nepovjerenjem oni će nam to i vratiti. Počet će se ponašati tako da nam doista i daju razloga za nepovjerenje. Na sreću, kao što se vidi iz drugog primjera, vrijedi i obratno.

#### DRUGI PRIMJER

Jedna tvornica avionskih motora koja ima 170 zaposlenih funkcionira, i to vrlo uspješno, sa samo jednim managerom. Kako je to moguće?

Svaki avionski motor proizvodi tim od devet ljudi. Jedinu odluku koju dobiju od managera je datum kada sljedeći motor mora biti natovaren na kamion koji ga odvozi. Sve ostale odluke donose sami – tko što radi, raspored prekovremenog rada, treninga, godišnjih odmora, kako povećati učinkovitost procesa, kako izaći na kraj s onima koji zabušavaju - sve to ostaje unutar tima. Sve što se u timu radi je vrlo transparentno. Svatko zna koliku plaću imaju ostali. Radno vrijeme nije propisano, a radnici mogu izaći kad god to žele.

Ako mislite da u tvornici vlada kaos onda ste potpuno u krivu. Ova tvornica daleko je najuspješnija među tvornicama avionskih motora. Iskazano povjerenje ljudi su i vratili.

TRŽIŠNE I VIZUALNE KOMUNIKACIJE ZA SVE VAŠE POTREBE!



Termotisak  
Naljepnice  
Tampon tisak  
Display sustavi  
Tisak na majice  
Digitalno vezenje  
Promotivni artikli  
Svjetleće reklame  
Oslikavanje vozila/izloga  
Digitalno izrezivanje folija

s:efekti



www.s-efekt.hr

049 / 348 625  
098 / 702 769



Višnja Dobrić,  
direktorica tvrtke  
Adicio d.o.o.

“ Povjerenje bi doista trebalo biti najvažnije, i to od razina društvenih institucija, sredsta-

va javnih komunikacija, pa do svih ostalih međuljudskih odnosa, privatnih i poslovnih. Zbog povjerenja danas se i uspješnost u poslu stavlja pod „lupu sumnje“ te se ponekad čini nestvarnom. Zaposleni koji nemaju povjerenja i smatraju da ih netko iskorištava nemaju onaj potreban poticaj i entuzijizam kojim bi stvorili vrijednost veću od minimuma definiranog ugovorom, a tada često gube potporu povjerenja vlasnika. Najčešće, povjerenje je važno tek kad nas netko iznevjeri, dok ponekad uočavamo nepovjerenje i kada mi nekoga iznevjerimo. Ono je dakle, dvosmjerna ulica i ne može ga se očekivati ako ga se ne daje i smatram da je ono jako tražena „roba“ u oba smjera i bez obzira na trenutačne okolnosti.



Suzana Plečko, HR  
manager u S&T  
Hrvatska d.o.o.

“ Mi u S&T Hrvatska smatramo da poslovanje bez povjerenja između organizacije i nje-

nih radnika, te radnika međusobno, nije održivo niti može donijeti dobre poslovne rezultate. Rekli bismo da je povjerenje nužan preduvjet opstanka organizacije. Osim što doprinosi pozitivnoj radnoj atmosferi, ono je nužno za stvaranje organizacijske kulture i jedna je od osnovnih vrijednosti unutar firme. Kad radnici vjeruju da ih voditelji poštuju i uvažavaju, onda taj osjećaj važnosti i doprinosa stvara klimu produktivnosti i motivira radnike da daju svoj maksimum u poslu. Uz sve navedeno, osobno smatram da, ako u organizaciji postoje prihvaćeni pravilnici i zadane norme, koji podržavaju svakodnevni rad i razvoj zaposlenika i ako se iste obostrano poštuju, povjerenje neće izostati.



Gordana Picek,  
prokuristica i članica  
Uprave zadužene za  
ljudske resurse u dm-  
drogerie markt d.o.o.

“ Kontinuirano ulažemo u izgradnju odnosa i

međusobnog povjerenja sa svojim zaposlenicima, kroz stvaranje interesa za ljude i njihove potrebe te poticanje svakog zaposlenog da participira u uspjehu poduzeća. Rezultat takvog pristupa svakako se ogleda u poslovnom uspjehu tvrtke. Kvalitetan odnos sa svojim zaposlenicima postižemo ulaganjem u edukaciju zaposlenika. Također, kako bi naši zaposlenici razvili osjećaj međusobnog povjerenja, redovito održavamo razgovore između zaposlenika i njihovih nadređenih. Zaposlenike potičemo da s nadređenima podijele i osobna očekivanja te vlastita iskustva u međuljudskim odnosima. Svoj uspjeh mjerimo prvenstveno kvalitetom odnosa prema ljudima, bilo da su zaposlenici ili kupci, u što naravno spada i ostvarivanje povjerenja.





Vera Čubranić-Zovko, direktorica ljudskih resursa Nove TV

“Povjerenje je svakako osnova motivacije na poslu; povjerenje u proces rada, povjerenje u poslodavca te povjerenje u direktno nadređenu osobu, u profesionalnu i osobnu etiku direktora. Nova TV je vrlo

mlado okruženje, prosjek godina naših zaposlenika ne prelazi granicu od 32 godine, i velikom dijelu naših kolega Nova TV je prvo radno okruženje u kojem uspješno grade svoju karijeru. U snalaženju u takvom promjenjivom okruženju, osim povjerenja u proces rada, ključno je zapravo povjerenje u kolege. Mislim da možemo reći da svaki segment posla doslovno ovisi o svakom segmentu posla. Nijedan pojedinac ne može postići svoj poslovni cilj ukoliko kolege s kojima surađuje ne ulože maksimalno kvalitetan napor u pouzdano obavljanje svog dijela posla. Ta svijest o svojevrsnoj ovisnosti o pouzdanosti i ekspertizi kolege, kreira okruženje u kojem se možete fokusirati na ono u čemu ste najbolji, znajući da će svi drugi napraviti isto i da je uspjeh time siguran.



Manuela Mudrić, rukovoditeljica upravljanja ljudskim potencijalima Vipneta

“Za izgradnju povjerenja iznimno je važna otvorena komunikacija sa zaposlenicima, poštivanje različitosti te pružanje jednakih mogućnosti. U Vipnetu redovito provodimo istraživanje o zadovoljstvu organizacijske

klime i rezultati istraživanja pokazuju da zaposlenici cijene učinkovitost i otvorenost komunikacijskih kanala unutar tvrtke. Ujedno, naši zaposlenici kao prednosti rada u Vipnetu ističu stimulativno radno okruženje u kojemu su prijedlozi i sugestije dobrodošli, a kreativne ideje, originalnost i inovativnost prepoznati i nagrađeni. Sve su to vrijednosti na temelju kojih gradimo odnos povjerenja sa svojim zaposlenicima i tako jačamo osjećaj pripadnosti i vrijednosti timskog rada. Naš krajnji cilj su zadovoljni i motivirani zaposlenici koji su naša konkurentna prednost na temelju koje osiguravamo visoku kvalitetu usluge svojim korisnicima.

## KOLIKO SLOBODE DOPUŠTATE?

Na jednom seminaru sudionici su raspravljali o najboljim i najlošijim managerima koje su imali. Zaključili su da su najgori bili oni koji su neprestano nadgledali. Oni najbolji su jednostavno postavili jasan i izazovan cilj, usmjerili zaposlenike i pustili ih da “trče”.

Jedna od temeljnih ljudskih psiholoških potreba je potreba za autonomijom, tj. potreba da sami donosimo odluke o stvarima koje su nam važne. Već se kao mala djeca bunimo kad nam roditelji nameću ono što ne želimo, a to se nastavlja i u odrasloj dobi. Dakako, i na poslu. Većina zaposlenih najzadovoljniji su kad mogu sami odlučivati kada i kako će obaviti zadatke na poslu.

## Savjeti Poslovnog savjetnika

### Kako do cilja?

- Kažite ljudima što želite da učine!
- Pokažite im kako izgleda dobro obavljen posao!
- Pustite ih da rade!
- Promatrajte i neupadljivo nadgledajte!
- Pohvalite napredak ili preusmjerite!

### Dosta mi je motiviranja!

U časopisu „Newyorker“ izašla je karikatura na kojoj majka, psihologinja, pokušava uvjeriti svoga sina da odnese koš sa smećem. Sav izmučen od njenog nagovaranja, dječak odgovara: *Do bro, dobro! Odnijet ću to smeće! Samo me, molim te, nemoj više motivirati!*

Mnogi rukovoditelji iz straha da posao neće biti obavljen kako treba stalno nadgledaju svoje zaposlenike i propisuju im svaki korak u obavljanju posla. To može imati različite negativne posljedice.

Kao prvo, zaposlenik će vrlo sporo naučiti samostalno obavljati posao. Ljudi prestanu razmišljati o tome što i kako nešto učiniti ako ih netko stalno nadgleda i daje im upute. Tako ćete dobiti zaposlenike koji nemaju samopouzdanja, nisu ništa u stanju odlučiti i napraviti sami nego, za svaku sitnicu dolaze k vama. Osim što je opterećujuće i oduzima puno vremena, može biti i opasno u slučaju da im niste dostupni, a pojavi se neka kriza na poslu.

Ako nadgledate svaki korak u obavljanju nekoga zadatka to znači da preuzimate i odgovornost za krajnji rezultat. Tako i kada vide da ništa nije u redu zaposlenici misle *Baš me briga, šef je tako rekao* pa ni ne pokušavaju ispraviti pogrešku niti vas na nju upozoriti.

Može vam na prvi izgledati pogled čudno, ali stalno nadgledanje i davanje uputa može dovesti do toga da posao bude lošije obavljen. Naime, kada dajete zadatak vjerojatno imate ideju koji cilj treba ostvariti, ali i metode dolaženja do tog cilja. Upravo tu se krije zamka. Vi možda mislite kako su vaše metode najbolje, ali sigurno postoje i druge, isto tako učinkovite ili čak učinkovitije. Možda bi zaposlenik i otkrio neku od njih da ga pustite da radi onako kako misli da je najbolje. Osim toga, ljudi su vrlo različiti. Način na koji ćete vi doći do cilja ne mora odgovarati vašem zaposleniku. U svakom slučaju treba zapamtiti da je bitno ostvariti cilj – a kako to učiniti možete uglavnom prepustiti zaposleniku.

I na kraju, zaposlenici koji nemaju osjećaj autonomije na svom poslu manje su sretni od onih koji taj osjećaj imaju. A o vezi između osjećaja sreće i zadovoljstva i produktivnosti možete pročitati u dijelu pod naslovom *Sretan radnik – produktivan radnik*.

## AUTONOMIJA U NEFORMALNOM DRUŽENJU

Autonomija se ne odnosi samo na obavljanje zadataka na poslu, nego i na mnoge druge stvari. Kada je Gerd Gigerenzer postao direktor Instituta za ljudski razvoj Max Planck, uveo je svakodnevno neformalno druženje u 16.00 sati. Vjerovao je kako neformalna interakcija podmazuje kotačice formalne suradnje te pomaže u stvaranju povjerenja i radoznalosti prema tome što drugi znaju i rade. I tako bi se svakoga dana okupili na razgovor uz kavu koju bi pripremio netko iz tima. No, okupljanja nisu bila obavezna. Kako nije bilo pritiska da se mora sudjelovati, gotovo su svi doista sudjelovali.

