

– vrlo često – male skupine rukovoditelja

• **Nemotiviranost:** ljudi se ne osjećaju i nisu uključeni u proces rada: (otvorena) informiranost je nedostatna; nema elana, komunikacije, timskog rada

• **Produktivnost:** Osnovni cilj tvrtke nije postignut; produktivnost i profit zaostaju, troškovi su preveliki

### Organizacije visokog povjerenja

Organizacije u kojima je izgrađeno povjerenje također imaju neke slične značajke što se tiče međuljudskih odnosa u tvrtci, rezultata i produktivnosti:

• **Dobavljači** vam rado dobavljaju robu jer vam vjeruju kao poslovnom partneru.

• **Klijenti** rado kupuju od vas jer ih ne varate.

• **Zaposlenici** rado rade za vas jer ste otvoreni i poštteni. Uvijek im govorite istinu pa znaju da vam mogu vjerovati.

*A rezultati su:*

• Poslovanje teče glatko i brzo

• Zaposlenici surađuju i zajedno rješavaju probleme

• Odluke se provode brže i lakše

• Unutarnji su troškovi manji  
• Produktivnost i profit su veći

Zaposlenici žele biti sretni u radnoj sredini. To ih motivira da u vašoj tvrtci budu produktivni. U ozračju povjerenja zaposlenici mogu biti kreativni što im omogućava da imaju zamisli o tome kako poboljšati produktivnost, kao i ideje za nove proizvode i usluge.

*Međutim, manje od polovice zaposlenika vjeruje i uzda se u više rukovoditelje. (Baldoni in Lead Your Boss)*

**NAJVAŽNIJI UVJET DA ZAPOSLENICI BUDU SRETNI JEST DA IMAJU POVJERENJE U SVOJE VOĐE.**

## 'Vođe kojima se vjeruje rade brže, bolje i jeftinije'

*(Stephen Covey in 'The speed of trust')*

### Sretni zaposlenici

Sreća i zadovoljstvo zaposlenika kompleksna je mješavina brojnih čimbenika. Istraživanja pokazuju da je najvažniji čimbenik za njihovo zadovoljstvo povjerenje u rukovoditelja.

Kao rukovoditelj postavite si ovo jednostavno pitanje: "Jesu li moji zaposlenici sretni i zadovoljni?" To se lako može procijeniti u otvorenoj komunikaciji ili, čak i, internom anketom.

A onda si možete postaviti i ovo, možda teže, pitanje: "Što ka-nim učiniti kako bih ojačao povjerenje?"

### Promjena je jedina konstanta

U današnjem svijetu biznisa ništa ne ostaje dugoročno isto, sjetite se primjerice:

• trgovina je sve brža

• sve je teže biti

konkurentniji, a prednosti su sve kraćeg vijeka

• inovacije se pojavljuju

na dnevnoj bazi u svim sektorima, poslovima i na svim kontinentima

• nastaju novi biznisi, a

mnogi se šire brzo i uspješno

Međunarodni mediji gotovo svakodnevno donose nove priče o uspjehu.

Tvrtke koje brzo ne reaguju i ne prilagođavaju se vrlo će brzo prestati s radom.

*Svijet* konkurencije vas neće čekati da budete spremni.

Jedini zadatak uprave je da učini sve da tvrtka postane i ostane uspješna.

A to znači da mora *njegovati* svoj ljudski kapital i uključiti u to

odjel za ljudske resurse.

### Kako izgraditi povjerenje?

#### 1 Za pojedinačne menadžere

Dan Rockwell daje nam neke zgodne korake kako započeti izgradnju *TRUST*/povjerenja u vlastitoj tvrtci:

*Transparency*/Transparentnost:

1. Recite ljudima tko ste ako očekujete da vam oni pokažu tko su.

2. Recite ljudima što se događa. Nesigurnost tjera ljude da se zaštite.

3. *Budite nazočni.* Ne mogu vam vjerovati ako niste tu.

*Relationship*/Međuljudski odnosi: **recite ljudima na čemu su**

1. Uviđavna iskrenost je ljubazna; nesigurnost je okrutna.

2. Ljudi žele znati uklapaju li se.

3. Ljudi žele znati poštuju li ih se i jesu li dovoljno dobri.

*Understanding*/Razumijevanje: **komunicirajte unutar konteksta**

1. Slika s okvirom pretvara se u novu sliku.

2. Neizvjesnost stvara zbrku. Kontekst poništava zbrku.

3. Objasnite svoje namjere, snove, dugoročne ciljeve i razgovarajte o njima.

*Shared success*/Dijelite uspjeh: **pokažite da ste ZAJEDNO pobijedili**

1. Odbacite monolog.

Prigrbite dijalog.

2. Pomognite drugima da se istaknu.

3. Koristite svoj položaj da ga date drugome.

*Tell the truth at all times*/Uvijek govorite istinu

1. Nikad ne prikazujte situaciju boljom nego što jest, čak i kad možete.

2. Gorke su istine najvažnije istine.

3. Sukobljavajte se u što kraćim dijalozima.

## 2 Za timove

Možete početi već danas konkretnim i konstruktivnim radnjama:

• Gradite povjerenje i posvetite jedan sat iznošenju vaših redovnih timskih dnevnih obveza

• Razmijenite mišljenje o tome kako ćete ostvariti gore navedene obveze

• Neka viši i srednje rangirani rukovoditelji o tome otvoreno rasprave sa svojim timovima

• S rukovodećim timom razgovarajte o rezultatima, te potaknite međusobno konstruktivnu kritiku

• Poduzmite konkretne korake kako biste pokazali svojim ljudima da doista mislite izgraditi međuljudsko okružje zasnovano na povjerenju, lojalnosti, otvorenosti, suradnji i kreativnosti

• Budite vjerodostojni

Postoje jednostavni, kratki i dobro strukturirani treninzi koji mogu učinkovito pomoći vama i vašim ljudima pružajući vam potporu i ubrzavajući sam proces.

Nakon što postignete povjerenje, bit će i rezultata, pa ćete uvidjeti da je ovo bila vaša najbolja investicija.

## POVJERENJE

**Povjerenje se stječe kada ste ga i vi kadri iskazati, to je recipročan proces.**

**Iskazivanje povjerenje počinje otvorenom i iskrenom komunikacijom.**

**Iskrena komunikacija je dvosmjerna cesta između ljudi.**

**Ovaj temeljni ljudski odnos neće nikad nadomjestiti strojevi.**

**A građenju povjerenja sigurno neće pomoći mjerenja poput onog detektorom laži.**