

Mirna Marković

IZAZOVI I PRILIKE ZA USPOSTAVU I ODRŽAVANJE KULTURE POVJERENJA U ORGANIZACIJI

Uspostavljanje i održavanje kulture povjerenja predstavlja temelj izgradnje pozitivnog psihološkog ugovora između menadžmenta organizacije i zaposlenika. Pozitivni efekti organizacijske kulture koja se temelji na vrijednostima transparentnog odlučivanja i konzistentnom postupanju menadžmenta u skladu sa vizijom i misijom organizacije te potrebama njenih zaposlenika su višestruki. Veća privrženost organizaciji, veće zadovoljstvo te produktivnost i inovativnost, samo su neki od ishoda koji se dovode u vezu s visokom razinom povjerenja u organizaciji. Primarni cilj ovog rada jeste skrenuti pažnju na ključne argumente koji govore o važnosti odgovornog rukovođenja procesima uspostave i očuvanja povjerenja, kao i opravdanosti uvjerenja da povjerenje traži vrijeme, da njegova izgradnja mora teći akumulativno i postupno te da podrazumijeva spremnost na rizik i ranjivost u odnosu. U radu se ističe da je važan indikator etablirane kulture povjerenja, posebno dragocjene u radnom okruženju u tranziciji, upravo percepcija zaposlenika o prisutnosti poštovanja, uvažavanja i iskrenosti u komunikacijskim obrascima kojima se koristi menadžment organizacije. Uvažavajući činjenicu da su dinamičnost i neizvjesnost dva konstitutivna obilježja poslovnog okruženja, koje u današnjim prilikama dodatno usložnjava relativna kriza povjerenja pojedinca u instituciju obećanja, u radu se posebno ističe zaključak o nužnosti ozbiljnog promišljanja perspektive izgradnje, očuvanja ili rekuperacije izgubljenog povjerenja u radnim organizacijama. Iako je samo uspostavljanje i održavanje povjerenja vrlo težak zadatak za svaku organizaciju, ponovno uspostavljanje povjerenja – nakon što je ono iznevjereno – predstavlja daleko teži izazov. Iz perspektive organizacijske psihologije ponuđen je niz preporuka koje mogu pomoći radnim organizacijama u izgradnji kapaciteta za efikasno suočavanje s izazovima izgradnje i očuvanja resursa povjerenja.

Ključne riječi: *kultura povjerenja, menadžment, kriza povjerenja, izgradnja povjerenja, erozija povjerenja*

UVOD

Dobrovoljna, ciljem motivirana ljudska interakcija započinje inicijalnim povjerenjem u korisnost odluke o stupanju u međuodnos koji svaku od strana čini “vidljivijom”, time i ranjivijom. Razvojem ove interakcije postepeno se agregira individualno psihološko iskustvo svake osobe (u odnosu) koje joj pomaže u sagledavanju perspektive izgradnje takvog odnosa u budućnosti i propitivanja motiva za njegovo produblјivanje, odnosno opravdanost povjerenja u izglednost opstanka ovog nagrađujućeg odnosa u budućnosti. Povjerenje, dakle, može biti shvaćeno kao inicijalna kapsula u razvoju nekog odnosa, ali i kao pokretačko gorivo za nastavak i eventualno produbljenje tog odnosa.

Iako se danas češće govori o nepovjerenju ili krizi povjerenja, činjenica je da je povjerenje vrijednost kojoj svako društvo inklinira. Bez obzira na eksplicitne pokazatelje nekih negativnih društvenih trendova (npr. ugroženost generalnog povjerenja u institucije obećanja), povjerenje u različitim oblicima osigurava kontinuitet društvenog djelovanja i neophodan nivo predvidivosti životnog (i radnog) okruženja. Percipirana izvjesnost i predvidivost se lako supstituiraju sa osjećajem postignutog stepena kontrole nad životnim događajima (ljudima) koji zajedno podražavaju kod ljudi doživljaj sigurnosti, zbrinutosti i pripadnosti. Povjerenje je moćno oruđe koje se, kao i u slučaju mnogih drugih resursa dobra, u rukama neodgovornih pojedinaca (institucija) može pretvoriti u svoju suprotnost.

U zemljama koje njeguju kulturu povjerenja postoji visok stepen društvene dobrobiti (blagostanja) i ekonomskog rasta (Fukuyama, 1995). Kriteriji vrednovanja ljudskog djelovanja su različiti u kulturama koje njeguju povjerenje i onim u kojima preovladava nepovjerenje. U ovim drugim, na sklonost pojedinca da vjeruje drugima nerijetko se gleda s nipodaštavanjem, uz grubu karakterizaciju takvih ljudi kao naivnih i prostodušnih. U kulturama poput ovih, u kojima se povjerenje potcjenjuje, osobe koje vjeruju često bivaju žrtvama manipulacija i nepravednih razmjena – od neprovjerenih i netačnih informacija do nepravednih finansijskih transakcija. Ipak, povjerenje ima ključni značaj za uspjeh svakog oblika transakcije. U konačnici, ono potiče ljude na aktivnost.

Povjerenje se može shvatiti kao kompleksna kompilacija prosudbi jedne strane o nizu karakteristika koje posjeduje druga strana (Dietz – Den

Hartog, 2006). Između ostalog, Robbins i Judge (2009) sugeriraju kako povjerenje predstavlja pozitivno očekivanje da druga osoba neće, svojim riječima, djelima ili odlukama, djelovati oportunistički. Dva su ključna elementa na kojima se zasniva ova definicija.

Prvo, *pozitivno očekivanje* je moguće pretpostaviti u uslovima u kojima postoji određena količina saznanja o drugoj strani (druvoj osobi) i izvjesna povezanost. To bi značilo da će historija odnosa, i u vezi s njim prepoznati relevantni ali ograničeni uzorci iskustva, predstavljati osnov za razvoj ovog procesa – procesa razvijanja povjerenja. Povjerenje traži vrijeme, a njegova izgradnja mora teći akumulativno (povećavanjem i gomilanjem).

Drugo, *oportunistički* u ovoj definiciji inklinira prema značenju da povjerenje, kako su to i Hope-Hailey, Searle i Dietz (2012) sugerirali poslije, podrazumijeva spremnost na rizik i ranjivost u odnosu. Oslanjanje u nekom odnosu na data obećanja ili iznošenje vlastite intime je vrlo inherentno odnosu koji je baziran na povjerenju. Stoga je jasno da se ključni rizik u ovakvom odnosu povezuje s mogućnošću razočarenja ili iskorištavanja. Robbins i Judge (2009) naglašavaju kako povjerenje ipak nužno ne uključuje preuzimanje rizika nego *spremnost* na preuzimanje rizika. Spremnost na razočarenje dio je ovakvog odnosa, ali su očekivanja orijentirana u drugom smjeru – smjeru ispunjenja očekivanja.

Međusobnu zavisnost i rizik od ranjivosti Robbins i Judge (2009) ističu kao bitnu dimenziju povjerenja. Rousseau, Sitkin, Burt i Camerer (1998) na to su uputili definirajući povjerenje kao “psihološko stanje koje obuhvata intenciju prihvatanja mogućnosti da se bude ranjiv pod okolnostima u kojima se očekuje da druga osoba (druge osobe) ima pozitivne namjere i da se u skladu sa njima i ponaša” (Rousseau i sar., 1998, str. 395). Referirajući na ovu i slične definicije Fichman (2003) ističe kako *međuzavisnost i rizik* predstavljaju neophodne preduslove za razvoj odnosa povjerenja. U tom smislu, njegova autorska pozicija je bliska onoj koja isključuje *racionalna očekivanja i kalkulacije* kao centralne pojmove. Fichman izražava podršku ideji da povjerenje nije bazirano na očekivanju da će ono biti opravdano. Kada bi se o povjerenju razmišljalo u kontekstu opravdavanja očekivanja o pozitivnom recipročnom djelovanju, onda bi bilo riječi samo o jednoj drugoj verziji ekonomske razmjene.

Spremnost na rizik je ponekad očigledno uvjetovana nužnošću prihvatanja situacije u kojoj se neko zatekao. Naprimjer, u onim kontekstima u kojima organizacija ima ogromnu, a zaposlenici malu moć u tom međuodnosu, skoro je sasvim predvidivo da će povjerenje biti povezano s percepcijom o postojanju rizika. Spicer (2007; prema Rawlins, 2007) ovakve okolnosti objašnjava činjenicom da su zaposlenici u takvom položaju da moraju u potpunosti vjerovati organizaciji kada donosi strateške odluke koje direktno utječu na njih. U nedostatku mogućnosti praćenja i sankcionisanja kontraproaktivnog ponašanja, vjerovanje ili povjerenje uvijek podrazumijeva određenu dozu rizika (Cook – Hardin – Levi, 2005). Tipični proces izgradnje povjerenja počinje kada ljudi shvate da bi mogli imati koristi od društvene interakcije, te odluče da malo rizikuju kako bi testirali prednosti te interakcije. Nakon što se ova prednost potvrdi, ljudi su spremni rizikovati malo više, i tako sve dok se ne realizira odnos baziran na povjerenju.

Na osnovu pregleda rezultata istraživanja koja su se sprovodila u posljednjih 40 godina, Rawlins (2007) zaključuje kako vjerovatno postoji nekoliko elemenata koji objašnjavaju povjerenje. Jedno od njih jeste da ljudi inicijalno unose različite količine povjerenja u odnos, zbog čega se jedni doimaju povjerljivijim od drugih. Rotter (1974) ovakvo stanovište tumači iz perspektive teorije socijalnog učenja. Naime, odabir ponašanja u nekoj specifičnoj situaciji zavisit će od očekivanja osobe u vezi s ishodima njenog ponašanja, odnosno toga da li će ono i kako biti potkrijepljeno, te lične vrijednosti koju takvo potkrepljenje ima za osobu. Ljudi se razlikuju u generaliziranim očekivanjima u vezi sa tim koliko se može vjerovati usmenim i pismenim izjavama drugih ljudi s obzirom na varijabilitet njihovog *prethodnog iskustva* (ispunjavanja odnosno neispunjavanja obećanja) u sličnim situacijama. Inicijalne razlike u količini povjerenja koje ljudi unose u neki odnos mogu se tumačiti i u okviru *kulturološke specifičnosti*. Naime, neke kulturne sredine pokazuju veći stepen povjerenja od drugih (Rawlins, 2007).

Povjerenje je u značajnoj mjeri *fenomen zavisian od vremena (iskustveno zavisian fenomen)*. Činjenica je da ljudi ne mogu jednako vjerovati nepoznatoj osobi kao što mogu vjerovati osobama sa kojima već dugo održavaju povezanost. Sa većim stepenom poznavanja druge osobe ili grupe povećava se i spremnost da se bude ranjiv pred tom osobom ili grupom ljudi. Ljudi su spremniji podijeliti svoja razmišljanja, nedoumice i zabrinutost,

učiniti uslugu, a sve to uz očekivanje da će i druga strana (osoba, grupa) biti spremna ponašati se na sličan način. I sve dok iz ovakvog odnosa ne proizađe neka šteta, osjećaj iznevjerenosti, iskorištenosti, povjerenje jedne osobe u drugu raste. S druge strane, zloupotreba nečije naklonosti vodi eroziji povjerenja koja naglašava čovjekovu ranjivost. To se može desiti na različite načine. Ponekad je riječ o tome da se plasiraju informacije i prenose poruke koje su netačne, nepouzdana. U drugim situacijama se koriste informacije, koje su saopštene “u povjerenju”, na način koji drugoj osobi nanosi štetu. Kao posljedica nastalog nepovjerenja, smanjuje se spremnost za saradnju, povećava se sumnjičavost i tendencija provjeravanja svake saopštene informacije. (Vodi se jako računa o tome šta se i koliko govori pred nekom osobom.)

(Ne)sklonost vjerovanju drugima moguće je objasniti i u kontekstu crta ličnosti. Dijelom nezavisno od vlastitih prethodnih iskustava, ljudi su ili generalno skloniji ili manje skloni vjerovati drugim ljudima. Uzmemo li da je sklonost vjerovanju drugim dimenzija ličnosti, tada bi jedan njen ekstrem označavao osobe koje su vrlo cinične i pokazuju sklonost ka visokoj kontroli, zbog čega su generalno nespremne vjerovati drugim ljudima. Drugi ekstrem bi opisivao naivne i lakovjerne osobe koje relativno lako i brzo uspostavljaju inicijalno povjerenje prema drugima. Većina ljudi je spremna ukazati određeno povjerenje drugim osobama sve dok se ne javi razlog zbog kojeg takvo povjerenje gubi uporište ili podršku.

KULTURA POVJERENJA I NJENA MOĆ U RADNOJ ORGANIZACIJI

Organizacijska kultura predstavlja relativno trajan i specifičan sistem vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji determiniraju organizacijsko ponašanje, kao i preskribirani životni stil zaposlenih, koji će u jednom periodu radnog života značajnog broja njih odigrati važnu ulogu u razvoju osjećaja pripadnosti radnoj organizaciji. Organizacijska kultura rezultat je dugotrajnog procesa u kojem se stavovi i ponašanja zaposlenih postepeno oblikuju i formiraju nešto što možemo nazvati *osobnost* radne organizacije. Može se shvatiti kao skup zajedničkih pretpostavki i vjerovanja o svijetu i njihovom mjestu u njemu, o prirodi vremena i prostora, o ljudskoj prirodi i odnosima među njima (Schein, 1992; prema Yukl, 2006). Temeljna

vjerovanja i uvjerenja o organizaciji naučene su reakcije na probleme “preživljavanja” u vanjskoj sredini i probleme unutrašnje integracije.

Povjerenje u radnoj organizaciji predstavlja vrijednost koja ima izuzetan utjecaj na poslovne procese. Pojedinci koji vjeruju ljudima s kojima rade obično imaju razlog biti samouvjereni, otvoreni i iskreni u odnosima, spremni preuzeti rizik, manje rezistentni na promjene i pouzdani su. Povjerenje djeluje osnažujuće. Suprotno tome, pojedinci koji ne vjeruju kolegama s kojima rade manje su produktivni budući da se osjećaju usamljeno, ne osjećaju da imaju podršku, skloniji su ne vjerovati u sve što im se kaže, i imaju naglašenu potrebu pronaći potvrdu istinitosti svega što čuju prije nego to prihvate.

Kultura nepovjerenja dovodi se u vezu s povećanom prisutnošću koruptivnih ponašanja, eksploatacije ljudi na nižim pozicijama moći, obmane, prevare i cinizma. U ovakvim okolnostima, svaka sporna situacija i konflikt u organizaciji rješavaju se odmah formalnim pravnim lijekom, što reflektira činjenicu kako je to jedini način da takav kontekst funkcionira. Izgrađena kultura povjerenja, s druge strane, predstavlja refleksiju benevolentnih odnosa, transparentnog rukovođenja i otvorene komunikacije među članovima, kako u stabilnom periodu organizacijskog života tako i u vremenu pojačane neizvjesnosti te u nedovoljno strukturiranim situacijama (Bjerke, 1999).

Značaj kulture povjerenja posebno je vidljiv u periodu organizacijskih promjena, uz koji se obično asocira razvoj otpora zaposlenih prema već implementiranim ili nadolazećim promjenama. Iako je otpor najčešća reakcija zaposlenih sa kojom će se (prvo) morati suočiti menadžment neke organizacije, velika je razlika u tome koliko će taj otpor trajati, koliko će snažan biti i kakve će posljedice imati na uspješnost provođenja promjena. Izvjesnost konačnog ishoda moguće je, barem dijelom, objasniti preovladavajućom kulturom u organizaciji, pri čemu se očekuje da će u klimi povjerenja ishodi ovakvih procesa biti mnogo uspješniji.

BENEFICIJE USPOSTAVLJANJA I ODRŽAVANJA KULTURE POVJERENJA U RADNOJ ORGANIZACIJI

Golin (2004) je identificirao nekoliko važnih beneficija koje organizacije stječu zbog uspješnog održavanja imidža organizacije dostojne povjerenja

– njihovi zaposlenici se duže zadržavaju u organizaciji, ukazuje im se veće povjerenje od strane investitora, osnažuju se veze s klijentima i povećava njihova lojalnost, stvaraju se prilike za partnerstva s drugim organizacijama, preuzima se veći rizik u poslovanju i bilježe inovacije, itd. Prema istom autoru, povjerenje je i rezultat ali i proces. Ono se postepeno izgrađuje. Kada se konačno razvije reputacija organizacije kojoj se vjeruje, konzistentnim stvaranjem depozita dobro obavljenog posla, u ono što Golin naziva “bankom povjerenja” (*engl. trust bank*), može se računati sa tim da su izgrađeni i kapaciteti koji će pomoći organizaciji u vrijeme krize. Ipak, “trezor banke povjerenja” nije neograničen, jer svako povlačenje od uspostavljenog sistema vrijednosti u kojem povjerenje visoko kotira dolazi sa kaznama koje često mogu za kratko vrijeme “iscijediti” godinama stvaran depozit.

Empirijska istraživanja otvaraju perspektivu gledanja na niz pozitivnih efekata na koje može računati radna organizacija ukoliko konzistentno radi na izgradnji i očuvanju identiteta vjerodostojne radne organizacije. Naprimjer, kolektivna percepcija o visokoj razini povjerenja vodi većem zadovoljstvu menadžmentom, povoljnijoj procjeni njegove učinkovitosti te manjoj incidenciji konflikata između zaposlenika i menadžmenta (Dirks – Ferrin, 2002; Fulmer – Gelfand, 2012). Nadalje, visoka razina interpersonalnog povjerenja u organizaciji pozitivno je povezana sa spremnošću zaposlenika za timski rad i razvoj (Coyle Shapiro – Morrow, 2003), ali i s efikasnošću takvih radnih timova (Simons – Peterson, 2000). U uslovi- ma uspostavljene visoke razine povjerenja javlja se i veća spremnost zaposlenih za izražavanje vlastitog mišljenja (Premeaux – Bedeian, 2003), kreativnog djelovanja u poslovnom okruženju (Ford – Gioia, 2000), a povećava se i spremnost za razmjenu znanja među zaposlenicima (McEvily – Perrone – Zaheer, 2003). Ukoliko postoji povjerenje u to da će dobiti priznanje za svoje poslovne ideje te da će se osjetljive informacije koje dijele sa drugima čuvati povjerljivim, zaposlenici pokazuju veću spremnost diskutovati otvoreno o svojim kreativnim idejama, razmišljanjima i brigama. U takvom sigurnom okruženju pronalazi se idealan kontekst za generiranje inovativnih ideja i rješavanje konflikata koji će obezbijediti tzv. “win-win” ishod svih uključenih strana. Povjerenje predstavlja pokretački mehanizam za uvođenje ali i pozitivnu recepciju promjena u radnoj organizaciji (Sonpar – Handelman – Dastmalchian, 2009). U takvim okolnostima

radna organizacija izgrađuje svoje kapacitete agilnosti – spremnosti da pravovremeno odgovori na vrlo dinamične promjene na tržištu rada, što u današnjim uslovima znači preživljavanje, odnosno opstanak za jednu organizaciju. UK Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) u svom je istraživanju CIPD Employee Outlook survey provedenom u jesen 2011. godine (Hope-Hailey – Searle – Dietz, 2012) pokazao kako povjerenje zaposlenika u organizaciju ima direktan utjecaj na njenu reputaciju, i to u kontekstu povećanja spremnosti zaposlenika da organizaciju preporučuje drugima, povećanja njihovog zadovoljstva poslom, kao i smanjenja namjere napuštanja organizacije. Spremnost na slobodno izražavanje mišljenja, kritičko promišljanje poslovnih ideja pozitivno vrednovanje aktivnosti usmjerenih ka dijeljenju i primanju znanja mogući su samo u uslovima tzv. psihološke sigurnosti (engl. *Psychological safety*) zaposlenih. Uvjerenje o tome da je neposredno radno okruženje siguran kontekst za glasno izgovaranje ideja i preuzimanje rizika u poslu, bez straha od odmazde, značajna je determinanta psihološke sigurnosti zaposlenih. Nalazi istraživanja također sugeriraju da percepcija vjerodostojnosti organizacije vodi i većoj radnoj učinkovitosti pojedinca (Colquitt – Scott – LePine, 2007). I dok je broj empirijskih istraživanja koja sugeriraju povezanost povjerenja s radnom učinkovitošću, bilo direktno bilo posredstvom kooperacije kao intervenišuće varijable, relativno mali, mnogo konzistentniji i ubjedljiviji su nalazi koji govore o povezanosti povjerenja sa zadovoljstvom poslom (Folger – Konovsky, 1989; Kim – Mauborgne, 1993; McFarlin – Sweeney, 1992; Robinson – Rousseau, 1994). Istraživanja sugeriraju i moguću medijacijsku ulogu privrženosti u odnosu između povjerenja i zadovoljstva zaposlenih (Folger – Konovsky, 1989; Kim – Mauborgne, 1993; McFarlin – Sweeney, 1992). Visoka razina individualnog povjerenja zaposlenih pokazuje u nizu istraživanju kao značajan prediktor odanosti organizaciji (Dirks – Ferrin, 2002) te pozitivne identifikacije sa organizacijom (Deery – Iverson – Walsh, 2006). Također, menadžment koji ima povjerenje u svoje zaposlenike s većom lakoćom delegira zaduženja i odgovornosti, dok zaposlenici koji vjeruju svom menadžmentu spremnije prihvataju dodatna radna zaduženja čak i kada to podrazumijeva rizik od neuspjeha. Razlog tome je uvjerenje da će ovakve eventualne pogreške i neuspjesi biti tretirani prije kao prilike za učenje i razvoj nego smetnje u daljnjem razvoju njihovih karijera. U skladu s nalazima istraživanja je i očekivanje da će procjena o visokoj razini povjerenja smanjiti nivo percipirane neizvjesnosti i nesigurnosti

na poslu (Fulmer – Gelfand, 2012) te stabilizovati namjeru zaposlenika da ostane raditi u organizaciji (Deery – Iverson – Walsh, 2006). Vrlo su značajni i nalazi istraživanja koja sugerišu da je povjerenje u organizaciji, posebno ono na razini radnog tima, povezano s manjom prevalencijom određenih simptoma psihološkog distresa, poput glavobolje i gastrointestinalnih simptoma (Colquitt – LePine – Zapata – Wild, 2011).

Povjerenje predstavlja dio “socijalnog kapitala” organizacije i može činiti vrlo vrijednu “nematerijalnu imovinu”. Popularnost socijalnog kapitala upravo i proizlazi iz činjenice da u jednom objedinjuje resurse zajednice, dijeljene vrijednosti i povjerenje – na čemu se temelji svakodnevni život (Field, 2008). Socijalni kapital, između ostalog, podrazumijeva kooperativnost, posvećenost, spremnost na ulaganje dodatnog napora, kontinuirani razvoj i razmjenu informacija. Sve će ovo pomoći organizaciji da opstane, preživi u nepopularnim vremenima, ali i da u nešto povoljnijim okolnostima postigne kompetitivnu prednost u poslovnom okruženju. Field (2008) naglašava da se ljudi povezuju u formi mreža i pretenduju dijeliti zajedničke vrijednosti s drugim članovima mreže. Mreže na ovaj način postaju resurs, a time i oblik kapitala koji se može pretvoriti i u neki drugi oblik, naprimjer, ekonomski.

IZGRADNJA POVJERENJA U ORGANIZACIJSKOM KONTEKSTU

Upravljanje procesom izgradnje povjerenja razlikuje se od upravljanja uz pomoć povjerenja: dok se prvo odnosi na tehnike i metode izgradnje povjerenja u organizaciji, drugo podrazumijeva širi pojam. Prema Grudzewski, Hejduk, Sankowska i Wańtuchowicz (2008) upravljanje pomoću povjerenja (engl. *trust management, management by trust, management through trust*) podrazumijeva aktivnosti usmjerene ka kreiranju sistema i metoda koje omogućavaju svakoj strani u nekom odnosu da: (1) procijeni, a zatim i donese odluku o tome koliko je pouzdana potencijalna transakcija koja uključuje rizik (npr. razmjena resursa, informacija između dvije osobe), i (2) da na korektan način reprezentira koliko je vrijedna povjerenja, povećavajući istovremeno uzajamno povjerenje.

Niz ponašanja povezanih s preuzimanjem rizika, kako je ranije naglašeno, neizostavan su dio procesa izgradnje povjerenja. Klasični scenarij počinje sa tim da dvije osobe prepoznaju potencijalnu dobit od međusobne socijalne razmjene (tokom izlaska, poslovnog sastanka ili tek običnog razgovora). Svaka od strana anticipira da bi mogla imati potencijalnu korist od ove razmjene ukoliko se druga pokaže dostojnom povjerenja. Uz sve to postoji, ranije spomenuta, svijest o riziku od gubitka ukoliko se druga strana pokaže nepouzdanom, nedosljednom, odnosno nedostojnom povjerenja.

No, činjenica je da je u uobičajenim okolnostima vrlo malo dostupnih inicijalnih informacija o reputaciji druge (nepoznate ili malo poznate) osobe. Uzrok tome je vrlo jasan. Na individualnom nivou ljudi ne ostvaruju dovoljno ponovljenih interakcija u različitim socijalnim okolnostima na temelju kojih bi mogli donositi valjane zaključke o drugoj osobi. Na organizacijskom nivou u ovom kontekstu govorimo o nepopularnim finansijskim troškovima praćenja i eventualnog kažnjavanja ponašanja. Ipak, i pored jasnih pokazatelja kako ne postoji racionalna osnova za započinjanje procesa izgradnje povjerenja između dvije strane, ljudi se ipak odlučuju na ovakav korak.

Kognitivna evaluacija koja stoji u osnovi odluke o izgradnji odnosa povjerenja zasnovana je na anticipaciji povoljnog ishoda (Cook i sar., 2005). U situacijama koje karakterizira jasan rizik od oportunitizma, odnos povjerenja u kojem jedna osoba vjeruje da će se druga ponašati na pouzdan, povjerljiv način postaje visoko cijenjen komoditet, moglo bi se reći i luksuz. Ovako privlačna potencijalna dobit od odnosa povjerenja isuviše je vrijedna da bi se ugrozilo nekim miopičnim (kratkoročno usmjerenim) oportunističkim ponašanjem usmjerenim ka generiranju kratkoročne dobiti, istovremeno blokirajući svaku daljnju mogućnost od izgradnje dugotrajnog odnosa. Hardin (2002; prema Cook i sar., 2005) naglašava da odnos povjerenja, jednom kada se uspostavi, ima karakter samoodrživosti, budući da obje strane u ovom odnosu doprinose njegovom održavanju. Nepovjerljivo, nepouzdan ponašanje samo jedne strane u takvom odnosu razmjene bit će dovoljno za osujećivanje svake mogućnosti za postizanje pomenute dobiti, budući da se ona može realizirati samo u kontekstu uzajamnog povjerenja.

Povjerenje, kako je prethodno naglašeno, podrazumijeva spremnost da se bude ranjiv u nekom odnosu. Kako bi prevazišli sumnju i strah kada se nađu

u takvom položaju, ljudi kognitivno i afektivno procjenjuju koje kvalitete ima strana kojoj poklanjaju svoje povjerenje. Robbins i Judge (2009) sugerišu da se ova procjena donosi u odnosu na naš subjektivni stav o tome koje su to *karakteristike pouzdane individue, grupe ili entiteta*. Rawlins (2007) ističe kako se povjerenje može posmatrati i u terminima ponašanja a ne samo kroz kognitivno ili afektivno stanje. Ono bi trebalo oblikovati namjere i ponašanje u “duhu povjerenja”. Lojalno ponašanje klijenata, zadovoljstvo zaposlenih i njihova namjera da ostanu u organizaciji predstavljaju tako samo neke od primjera koji demonstriraju povjerenje prema organizaciji.

Pomanjkanje inicijalnog povjerenja jednog od potencijalnih partnera u nekom odnosu predstavlja vjerovatno najveću prepreku u izgradnji odnosa povjerenja. Takva situacija zahtijeva motiviranje druge osobe na povjerenje. Cook i sar. (2005) sugerišu kako će jedan partner to postići povećavajući svoju vrijednost “u očima” druge strane. Uslovno rečeno, obavezivanje druge osobe na povjerenje proizlazi iz demonstriranja konkretnog akta povjerenja, pri čemu osoba koja to čini svjesno preuzima određeni nivo rizika. Iskorak u prekidanju lanca nepovjerenja ili nedostatka povjerenja leži upravo u tome da jedna strana, koja želi ohrabriti drugu da joj vjeruje, vlastitim ponašanjem reflektira spremnost da vjeruje drugoj pravljjenjem konkretnog ustupka otkrivajući se u svojoj ranjivosti.

EROZIJA POVJERENJA

Menadžment često uzima povjerenje “zdravo za gotovo”, polazeći u svojim razmišljanjima i odlučivanju od neutemeljene premise da mu zaposlenici moraju vjerovati. Nju često prati neosnovana pretpostavka da jedino što preostaje jeste podsjećati zaposlenike da trebaju zavrijediti, a zatim i opravdavati povjerenje menadžmenta. Zbog ovih premisa nastaje ključna pogreška: menadžment ne prepoznaje potrebu da se radi na njegovanju i održavanju tog povjerenja. Postupci menadžmenta koji nisu usklađeni s misijom i vizijom radne organizacije, insistiranje na produktivnosti, efektivnosti i postignuću po svaku cijenu (svođenje svrsishodnosti kompanije na maksimiziranje outputa), zatim visoka stopa realizirane ali i potencijalne fluktuacije (zaposlenici napuštaju organizaciju), kao i promjenjivost i nepredvidivost poslovnog okruženja dodatno doprinose krizi povjerenja u organizacijama.

Implicitna obećanja menadžmenta koja nemaju pisani trag, i koja se prevashodno koriste za pridobivanje trenutne koristi (npr. postupci menadžera koji daju isprazna obećanja kako bi lakše stekli uslove za napredovanje na hijerarhijskoj ljestvici i/ili poziciji moći) također doprinose nastanku nepovjerenja. Davanje obećanja koja menadžment nije ni imao namjeru ispuniti proizvest će osjećaj ljutnje, iznevjerenosti ili pak frustracije kod zaposlenih. Takav ishod je posebno izvjestan ukoliko su zaposlenici bili izloženi sličnim iskustvima (datih a nikad ispunjenih obećanja) u prošlosti. Ovakav vid “ulaganja” menadžmenta u izgradnju lažnog imidža strukture od povjerenja, a sve, zapravo, u funkciji zadobivanja lične koristi “toksičan” je za povjerenje. Uzrok povrede povjerenja mogu biti i neprecizno data obećanja koja je kasnije nemoguće ispuniti zbog određenih objektivnih okolnosti (npr. planovi i namjere koje su osujećene kontekstualnim faktorima izvan kontrole menadžmenta ili zaposlenika).

Smanjenju povjerenja u menadžment organizacije doprinijet će i određene prakse i politike koje su u osnovi diskriminirajuće, nepravedne i nepravdične, pristrasne, ali i izostanak određenih praksi, poput neizricanja i nesprovođenja sankcija u situacijama namjerne povrede povjerenja. S vremena na vrijeme odgovornost za krizu povjerenja u organizaciji snose i svi ostali zaposlenici organizacije u određenoj mjeri. Naprimjer, ponašanje zaposlenih koji “ekonomišu” sa istinom u komunikaciji sa drugima i pristaju ponašati se politički, budući da menadžment nagrađuje takva ponašanja, potkrepljuje krug nepovjerenja (Kacmar – Karlson, 1997).

U vrijeme vrlo dinamičnih promjena u poslovnom okruženju, kada je primjereno usklađivanje organizacijskog identiteta s različitim utjecajima izvana i iznutra imperativ opstanka organizacije, menadžment se nalazi pred ozbiljnim izazovom: razviti organizacijsku sposobnost za uspješnu provedbu organizacijskih promjena. Takvo nešto je moguće samo u kulturi povjerenja.

Osnovni razlog za pružanje jačeg otpora promjenama obično je nepovjerenje prema ljudima koji ih predlažu. Čak i kada ne postoji stvarna prijetnja, zaposlenici pružaju otpor ukoliko pretpostavljaju postojanje nekih skrivenih, opasnih implikacija koje će tek poslije postati očigledne. Isprovociran takvim uzajamnim nepovjerenjem menadžment se nerijetko odlučuje da zataji razloge za promjenu, što obično samo dodatno povećava

sumnjičavost i otpor. Alternativa ovakvom scenariju jeste izgradnja povjerenja između menadžmenta i zaposlenih, utemeljena na otvorenosti i transparentnosti u komunikaciji razloga i opravdanja takvih promjena te na iskazivanju kontinuirane brige za dobrobit svih zaposlenih. Emocionalni kontekst koji obično “opasava” krizu ili pak podražava neizvjesnost povezanu s nadolazećim promjenama dodatno obavezuje menadžment na odgovornost u oblikovanju prikladnih reakcija. (U ovakvim okolnostima je vrlo važno odaslati snažnu poruku o vrijednostima koje se njeguju u organizaciji). Menadžer koji se dosljedno drži usvojenih vrijednosti (poput, npr. vrijednosti transparentnog odlučivanja, pravovremenog informisanja zaposlenika o promjenama i sl.), čak i kad se nalazi pod pritiskom da poduzme hitne mjere koje nisu u skladu s propagiranim vrijednostima, jasno daje do znanja da su mu one važne. Na ovaj način se ojačava povjerenje zaposlenih prema menadžmentu.

Implikacije ovakvih opservacija trebale bi djelovati obavezujuće na menadžere, posebno u kontekstu promišljanja o tome kako “iscijeliti” poslovni ambijent u kojem je primjetno nepovjerenje između menadžmenta i zaposlenika, ali i zaposlenika međusobno. Na tom putu neophodan korak predstavlja osvještavanje o tome koji individualni ili kolektivni postupci i odluke menadžmenta i zaposlenika djeluju destruktivno i baštine nepovjerenje jednih u druge.

Iz perspektive teorije socijalne razmjene (Blau, 1964), narušeno povjerenje predstavlja privremeni disbalans, kojem je prethodilo stanje dogovorene uravnoteženosti (balansa) u pravima, obavezama i odgovornostima svake strane u tom odnosu (Coyle-Shapiro – Parzefall, 2008). Socijalna razmjena, za razliku od klasične razmjene ekonomskih resursa,¹ podrazumijeva postojanje nespecificiranih obaveza između dviju strana u nekom odnosu. Specifikum ovakve razmjene jeste da se svaka strana opredijelila vjerovati da će zadobivena korist (tj. doprinos u korist druge strane) biti uzvraćena. Uzvratanje koristi unapređuje međusobno povjerenje, čime se nadalje facilitira osiguranje kontinuiteta razmjene koristi tokom vremena. Na ovaj način se uspostavlja tzv. psihološki ugovor.

¹ Kod klasične ekonomske razmjene obaveze su obje strane u razmjeni jasnije specificirane, pri čemu je ispunjavanje tih obaveza osigurano formalnim ugovorom, a vrijeme predviđeno za njihovo ispunjenje vremenski ograničeno.

Psihološki ugovor između zaposlenika i poslodavca (radne organizacije) obuhvata uvjerenja zaposlenika o tome koji se to postupci očekuju od njega kao i to kakvu reakciju menadžmenta može očekivati zauzvrat (Rousseau – Geller, 1994). Percepcija postojanja obaveze ili dužnosti utemeljena je na uvjerenju da je dato neko *obećanje*, bilo eksplicitno ili implicitno, i da je ispunjenje ove obaveze zavisno od ispunjenja obaveze date od druge strane.

Šta se zapravo dešava nakon što se desila erozija povjerenja? Prvi put kada u značajnom interpersonalnom odnosu povjerenje bude narušeno, vrlo je izvjesno da će se javiti potreba za njegovom “rehabilitacijom”. U okolnostima narušenog balansa, odnosno percepcije o povrijeđenosti psihološkog ugovora, strana u ovom odnosu koja se doživljava oštećenom, iznevjerenom, u riziku je od toga da će njena povrijeđenost i ranjivost doći do izražaja, da će se naći u psihološkom stanju koje nastoji izbjeći. Osoba koja je *krivac* za narušeno povjerenje ima priliku ponuditi izvinjenje i staviti na raspolaganje svoje kapacitete kako bi došlo do rekuperacije povjerenja. U osnovi, proces rekuperacije povjerenja podrazumijeva da će se osoba “narušitelj” povjerenja izviniti drugoj, zamoliti za oprost, ali i pokušati umanjiti nastalu štetu. Ovakvim postupanjem moć se prebacuje na “žrtvu”, koja je u prilici odlučiti o ishodu ovakvih nastojanja, da li želi rehabilitaciju odnosa i pod kojim uslovima. Činjenica je, također, da svi interpersonalni odnosi “ne prežive” povrijeđenost usljed narušenog povjerenja. Da bi se narušeni odnos rehabilitirao, za početak, obje strane moraju biti motivirane za to, a osoba koja je u tom odnosu više povrijeđena mora vjerovati da beneficije od ostanka u takvom odnosu opravdavaju sav trud i rad na obnovi povjerenja (Lewicki – Bunker, 1996). Ukoliko je odnos značajan iz obje perspektive, obje strane će trpjeti zbog narušenog povjerenja, bez obzira na to ko je direktni “krivac” za to. Čak i pod uslovima obnovljenog povjerenja, odnos može trpjeti zbog “zaostalog” osjećaja krivnje, nelagodnosti ili srama koje može osjećati *krivac* zbog učinjenog. Žrtvi takođe često treba vremena da kognitivno i emocionalno restruktuiru događaj i prihvati novu realnost. Jedna od posljedica narušenog povjerenja, nakon što je odnos rehabilitiran, jeste povećana predostrožnost i osjetljivost žrtve na sve buduće postupke druge strane.

U organizacijskom kontekstu određene situacije narušenog povjerenja mogu provocirati doživljaj o neisplativosti rada na ponovnom uspostavljanju povjerenja. Rukovođena takvom procjenom, osoba se može odlučiti

posvetiti izgradnji sasvim novog odnosa, npr. zahtijevajući premještaj iz nekog odjela ili pak napustiti trenutnu poziciju i zaposliti se u drugoj organizaciji. Lewicki i Bunker (1997) sugeriraju da se u nešto drugačijim okolnostima, u kojima izravno pogođena osoba ipak pokazuje spremnost investirati svoje vrijeme i energiju u taj odnos, prepoznajući vrijednost koju želi zadržati iz tog odnosa (a ponekad iz pukog osjećaja da nema adekvatnu alternativu tom odnosu), narušeno povjerenje može se nastojati obnoviti ukoliko odgovorna osoba (krivac) preduzme sljedeće korake: (1) prizna i istakne da je došlo do povrede povjerenja; (2) sagleda prirodu i uzrok povrede povjerenja iz perspektive “žrtve”; (3) prizna kako je događaj (uzrok) imao destruktivan efekat i da je uništio povjerenje, te u konačnici (4) preuzme odgovornost za ovakav događaj (upuštanje u raspravu i negiranje odgovornosti ugrožavaju oporavak povjerenja).

Efektivnost “izvinjenja” u ova četiri koraka, zavisit će od najmanje dva uslova (Ohbuci, 1994; Ohbuci i sar., 1989; prema Lewicki – Bunker, 1996): (a) načina na koji je osoba koja je krivac za narušeno povjerenja objasnila šta se desilo i zašto se desilo i (b) koliko je iskreno njeno izvinjenje i “pokajanje” zbog učinjenog. Bies i Shapiro (1987) sugeriraju kako će reakcija zaposlenika na ponuđena opravdanja zavisti od percepcije adekvatnosti ponuđenog opravdanja i procjene iskrenosti donositelja opravdanja (poslodavca, menadžmenta).

Budući da je povjerenje pitanje reciprociteta dijadnog odnosa, efekti nastojanja krivca da ponovno uspostavi balans u odnosu ne moraju, kako je ranije već naglašeno, i vjerovatno neće uvijek rezultirati uspjehom. Zbog toga je važno anticipirati moguće reakcije žrtve kako bi se planirali dalji postupci. Lewicki i Bunker (1996) ističu da bi žrtva mogla reagirati na nekoliko načina. Prvo, odbija prihvatiti izvinjenje i rehabilitirati taj odnos nakon što je povjerenje narušeno. Drugo, prihvata izvinjenje, ali traži od krivca da ispuni nerazumne uslove (postupke, ustupke) pod kojim bi pristala na obnovu i rehabilitaciju odnosa. Treće, prihvata izvinjenje i traži od krivca razumne uslove pod kojim bi pristala na obnovu i rehabilitaciju odnosa. Četvrto, žrtva prihvata izvinjenje i ne zahtijeva od krivca nikakve dodatne radnje na oporavku (ponovnom uspostavljanju) odnosa povjerenja.

KARAKTERISTIKE MENADŽERA KOJIMA SE VJERUJE

Menadžeri, rukovodioci radnih organizacija trebaju znati koje su to osobine koje smanjuju ili pak povećavaju vjerovatnost za nastanak povjerenja između njih i njihovih zaposlenika. Butler i Cantrell (1984) među prvima su ukazali na obilježja koja bi trebalo da ima osoba kojoj se vjeruje, a to su: *integritet, kompetentnost, konzistentnost, lojalnost i otvorenost*. Kasnije je Butler (1991) proširio ovaj fokus identificirajući sljedećih 11 karakteristika koje treba imati osoba kako bi zaslužila povjerenje druge strane: *kompetentnost, integritet, konzistentnost, diskretnost, pravičnost, dosljednost u ispunjavanju obećanja, lojalnost, dostupnost, otvorenost, receptivnost i generalna pouzdanost*. U svom integrativnom modelu organizacijskog povjerenja (egl. *An Integrative model of organizationa trust*) Mayer, Davis i Schoorman (1995) ističu sposobnost, benevolentnost i integritet kao tri ključna elementa odnosa povjerenja u radnoj organizaciji. Nešto kasnije, u radovima nekih autora (Cunningham – McGregor, 2000; Mishra, 1996) poseban se akcenat stavlja na *predvidivost u ponašanju* (pouzdanost) kao važan elemenat odnosa povjerenja. Cunningham i McGregor (2000), na primjer, ističu da će zaposlenik ukazati povjerenje svom rukovodiocu ukoliko vjeruje da može računati na to da će on ili ona postupiti na način kako se to očekuje. Rukovodilac kojem se vjeruje je onaj koji je u svom odnosu prema zaposlenicima *predvidiv, benevolentan i pravičan*.

U svom osvrtu na, do tog trenutka, objavljene radove koji se bave povjerenjem u organizacijama, Dietz i Den Hartog (2006) ističu sljedeća najčešće spominjana (ključna) obilježja lidera kojima zaposlenici vjeruju:

- (a) *sposobnost* – očigledne kompetencije za obavljanje posla, tj. znanja i vještine koje su osobi potrebne da bi kompetentno izvršavala svoje dužnosti;
- (b) *benevolentnost* – pokazivanje brige za druge i kada ona nije u direktnoj vezi s ispunjenjem vlastitih potreba, prisutnost dobronamjernih motiva;
- (c) *integritet* – privrženost nizu principa koji su prihvatljivi drugima, obuhvataju pravičnost i poštenje, što uz to podrazumijeva i izbjegavanje hipokrizije, i
- (d) *predvidivost* – konzistentnost ili pravilnost u ponašanju tokom vremena.

Pokazivanjem temeljnog poštenja i moralnog karaktera u odlukama i postupanju menadžer najprije doprinosi formiranju utiska kod zaposlenika o tome da je vrijedan povjerenja. Karakternim menadžerima se može vjerovati da rade ispravno čak i u odsustvu mehanizama kontrole koji bi to potvrdili. To je moguće budući da se obično percipiraju kao osobe vođene internaliziranim standardima. Menadžeri od povjerenja su konzistentni u svojim razmišljanjima i postupcima, na njih se može osloniti te pokazuju zavidan nivo stabilnosti. Njihovi postupci su konzistentni sa vrijednostima i principima koje propagiraju. Oni održavaju svoja obećanja.

Zaposlenici su skloni vrednovati pravednost menadžmenta evaluirajući zapravo njihovu spremnost da donose nepristrasne odluke i da ne iskorištavaju druge samo zbog toga što se nalaze u poziciji manje moći (Dietz – Den Hartog, 2006). Ovdje je važno naglasiti da ukoliko žele biti percipirani pravednim, menadžeri (lideri) moraju na izvjestan način rukovoditi percepcijama drugih, što podrazumijeva, donekle, i vrlo svjesno upravljanje dojmovima, impresijama. Kako bi to postigli, potrebno je znati najprije kako uspostaviti jasne standarde u poslu, a zatim i svaki put odvojiti vrijeme da se zaposlenicima da pojašnjenje odluka i načina na koji su one donesene. Neophodno je osigurati da zaposlenici to razumiju – postaviti jasne standarde i realna očekivanja.

Racionalnost u procesu donošenja odluka je vrlo važna, ali emocije pri tom takođe igraju određenu ulogu i ne treba ih stoga potpuno ignorirati. Menadžeri kojima se najviše vjeruje obično nemaju problem razgovarati otvoreno o svojoj zabrinutosti i frustracijama budući da na taj način pokazuju da im je stalo do zaposlenih. Nasuprot tome, nepristupačni menadžeri obično ne pokazuju interes i volju da saslušaju druge o tome šta ih brine. Takav stav umanjuje povjerenje ljudi i stvara psihološku distancu koja kasnije može osujetiti svaki pokušaj rekuperacije odnosa.

Menadžeri od povjerenja vode računa o povjerljivim informacijama ali nemaju tajne koje bi mogle biti potencijalno štetne, niti čuvaju skrivenu agendu. Otvoreno dijeljenje informacija odvija se kao recipročan proces. Nespremnost na otvorenu komunikaciju obično, u reciprocitetu, vodi nespremnosti zaposlenika da dijele važne informacije o poslu sa svojim nadređenim.

Menadžeri kojima se vjeruje obavljaju svoj posao kompetentno. Percipirana nekompetentnost menadžmenta unosi nemir i nepovjerenje među zaposlenicima. Dietz i Den Hartog (2006) ističu kako će upravo doživljaj o nekompetentnom rukovođenju imati detrimentalne efekte na budućnost ovog odnosa čak i u uslovima evidentno visoke razine brige za zaposlene i procijenjene pravednosti u postupanju menadžmenta. Menadžer će zavrijediti povjerenje zaposlenika kroz postupke kojima odašilje poruke da ih je voljan zaštititi i zauzeti se za njih i onda kada prave pogreške ili u kriznom periodu kada se manje-više sve dovodi u pitanje ili je stavljeno na kušnju. Ovakva vrsta povjerenja je posebno značajna u periodima inovacija i promjena u organizacijskom kontekstu.

Navedene karakteristike menadžera visoko korespondiraju sa spremnošću radne organizacije da uvede politike i prakse koje su potrebne toj organizaciji da bi izgrađivala i održavala povjerenje. Iako se na prvu čine jednostavnim i lako provodivim, zapravo je najčešće riječ o politikama i praksama za koje se veže najveći izazov, konzistentnost i kontinuitet u provedbi. Kao primjere takvih praksi i politika, autori najčešće navode sljedeće (npr. Lewick – Bunker, 1996; MacKenzie – Podsakoff – Rich, 2001): *investiranje u zaposlenike, promoviranje otvorene komunikacije, etično i društveno odgovorno ponašanje, obezbjeđivanje sigurnosti zaposlenja, kao i zapošljavanje kvalitetnog kadra, prepoznavanje zbog dobro urađenog posla, ali i otpuštanje nezadovoljavajućeg kadra.*

Postoje različiti oblici direktnih i indirektnih strategija materijalnog ali i nematerijalnog nagrađivanja zaposlenih na temelju kojih zaposlenici evaluiraju vjerodostojnost organizacije i njenu pravednost. Potencijalni efekti svakog od ovih oblika nagrađivanja zavise prvenstveno od preferencija i naglašenih potreba zaposlenika, koje proizlaze kako iz njegovog profesionalnog tako i iz porodičnog profila. Obezbjeđivanje obuka i treninga za zaposlenike, specijalizacije, plaćeno odsustvo i slobodni dani, kreiranje paketa beneficija koji simbolizira brigu za zaposlenike i njihove porodice (npr. medicinska skrb za starijeg člana porodice itd.), samo su neki od njih. No i ovdje postoje vrlo važna pravila. Naime, menadžment mora voditi računa o pravičnosti i pravednosti raspodjele svojih ulaganja u zaposlene kako ne bi posljedično pospješio nastanak nezadovoljstva kod nekih zaposlenih. Naprimjer, ulaganja u zaposlenike odnosno nagrađivanje trebaju biti povezani s pokazateljima uspješnosti na koje pojedinac ili grupa može

utjecati svojim ponašanjem. Važno je da postoji jasna veza između rezultata rada i nagrada, te da povećanje nagrade ili ulaganja u nekog zaposlenika, nastalo kao posljedica opaženog povećanja njegove radne učinkovitosti, bude dovoljno veliko da opravdava i potiče dodatni napor koji se ulaže u rad. Uz to svaki zaposlenik mora imati priliku zaslužiti nagradu pod određenim, jasno definiranim okolnostima (radni učinak, radni staž, i sl.).

Ohrabrivanje zaposlenika da otvoreno razgovaraju s menadžmentom o svojim dilemama i zabrinutosti, uz redovno ispitivanje njihovih stavova prema poslu i organizaciji predstavlja osnov za uspostavu otvorene komunikacije i izgradnju odnosa povjerenja. Važno je istaći da poticanje zaposlenih na otvoreno iskazivanje stavova i mišljenja ne smije biti praćeno kažnjavanjem i omalovažavanjem istupa zaposlenika. Jednako toksično može biti i ispitivanje stavova zaposlenih bez konkretne posljedice – zaposlenici gube povjerenje u to da će se njihova iskrenost i posvećenost u ispunjavanju upitnika kao i drugi oblici participacije pokazati svrsishodnim. Prakse i politike koje su svrhe samima sebi gori su izbor od odlaganja uvođenja (ozbiljnih) politika i praksi usmjerenih ispitivanju stavova zaposlenih. U svom odlučivanju i postupanju menadžment uvijek mora nastojati modelirati integritet i odgovornost koju želi vidjeti kod svojih zaposlenika. Iako se to čini posebno teškim zadatkom, vrlo je vjerovatno da će još veći izazov predstavljati zadatak očuvanja “institucije” obećanja u organizaciji. Menadžment se mora suzdržavati od davanja obećanja koja nema namjeru ispuniti ili već u startu procjenjuje kako je mala vjerovatnoća da će se takvo nešto ostvariti. Iako su nerealna obećanja laskanje u vezi sa budućnošću vrlo efektivni, oni su takvi samo u datom momentu, a dugoročno su u stanju porizvesti krizu (povjerenja) koja ne nudi dobru perspektivu.

Otkazi, također, provociraju nepovjerenje kod onih koji ostaju u organizaciji. Tokom radnog vijeka, svaka osoba ulaže dio svoje karijere, psihološkog identiteta, kompetencija i privatnog života u organizaciju u kojoj radi. Takvo ulaganje osobu čini ranjivom. U današnje vrijeme je teško (nepraktično) nuditi doživotno zaposlenje u organizaciji, no nastojanja menadžmenta da obezbijedi razumno visok nivo izvjesnosti zaposlenja svojim zaposlenicima u budućnosti ojačava povjerenje. Iz pomenutih razloga, organizacija uvijek treba najprije razmotriti sve plauzibilne alternative prije nego donese konačnu odluku o otkazima. Doživljaj zaposlenika o tome da organizacija nije sklona posegnuti za otkazivanjem radnog odnosa kao prvim

i najlakšim rješenjem u krizna vremena stvara osjećaj kod zaposlenika da su cijenjani, ali i da je menadžment sposoban pronaći efikasnija rješenja.

Kada je moguće, važno je osigurati zapošljavanje ljudi koji visoko cijene povjerenje i sami se ponašaju na povjerljiv način. Zaposlenici na koje se može računati, koji prepoznaju i čuvaju takvu vrijednost predstavljaju “štit” od negativnih posljedica nepopularnih odluka menadžmenta koje se mogu desiti u vrijeme krize. Uz sve to odluka menadžmenta da zadrži kompetente ljude, a otpusti one koji su neproduktivni i/ili se ne uklapaju u organizacijsku kulturu, može utjecati na povećanje povjerenja onih koji trebaju i žele ostati.

GENERALNA PERSPEKTIVA IZGRADNJE I OČUVANJA POVJERENJA U RADNOJ ORGANIZACIJI

Povjerenje u organizaciju proizlazi iz ponašnja menadžmenta odnosno rukovodstva organizacije na svim nivoima. Ipak, organizacija koja se može pohvaliti visokim stepenom povjerenja je organizacija u kojoj zaposlenici osjećaju da im je na njihovo povjerenje uzvraćeno povjerenjem, drugim riječima, da im njihov menadžment vjeruje. U različitim radnim kontekstima povjerenje se ipak ne javlja u istoj formi. Važno je istaći da različiti tipovi povjerenja imaju donekle drugačiji obrazac povezanosti s priželjkivanim ishodima na radnom mjestu – neki vode većem zadovoljstvu i produktivnosti zaposlenih, dok neki, naprimjer, ohrabruju nelegitimna politička ponašanja u organizaciji. Prema Robbins i Judge (2009), postoje tri tipa povjerenja u organizacijama: *povjerenje zasnovano na strahu, poznavanju i poistovjećivanju*.

Jedna od temeljnih odrednica *povjerenja zasnovanog na strahu* (zastrašivanju) jeste da ono može funkcionirati samo u mjeri u kojoj zaposlenici mogu anticipirati kaznu, tj. jasne posljedice iznevjerenog povjerenja. Povjerenje je, dakle, zasnovano na strahu od kažnjavanja zbog prethodne povrede povjerenja. Takva vrsta povjerenja obavezuje zaposlenika na ponašanje kojim se nastoji izbjeći još gori scenarij.

Povjerenje zasnovano na poznavanju je ukorijenjeno u predvidivosti ponašanja koje proizlazi iz prethodnih interakcija. Poznavanje drugog ili drugih, tj. dostupnost informacija o njima temelj je boljeg razumijevanja

nečijeg ponašanja. Agregacijom iskustva akumulira se znanje o drugoj osobi i poboljšava razumijevanje njenih namjera. To je temelj formiranja uvjerenja o vjerodostojnosti i predvidivosti nečijeg ponašanja. Predvidivost nadalje vodi povećavanju povjerenja. Povjerenje ne mora nužno voditi anticipaciji pozitivnih ishoda. Naprotiv, dobro poznavanje druge osobe može značiti mogućnost predviđanja njene nekonzistentnosti ili nevjerodostojnosti u nekom kontekstu. Povjerenje zasnovano na poznavanju se također može pokazati vrlo značajnim u upravljanju poslovnim procesima. U organizacijskom kontekstu, a posebno u uslovima u kojima će usljed izvana induciranih promjena doći do, naprimjer, percepcije nedosljednosti u ponašanju menadžmenta, povjerenje bazirano na poznavanju ne mora nužno biti ugroženo. Naprimjer, činjenica da zbog odluke resornog ministarstva o smanjenju plata menadžment nije bio u prilici zaštititi svoje zaposlenike ne mora izazvati osudu od strane zaposlenih. Naime, povjerenje bazirano na znanju je stabilnije od drugih eventualno uspostavljenih oblika povjerenja, jer će znanje proizašlo iz poznavanja druge osobe ili drugih (npr. na šta su spremni, koliko su posvećeni poslu i organizacijskim ciljevima i sl.) “sačuvati” pojedinca od donošenja krivih procjena, tj. netačnih atribucija uzroka ponašanja. U ovakvim uslovima, percipirana nekonzistentnost u ponašanju osobe ne mora kod druge izazvati ljutnju, osjećaj iznevjerenosti, već prihvatanje i razumijevanje. Odnos povjerenja ne trpi, on preživljava i opstaje.

Iako je danas uglavnom raritet, *povjerenje zasnovano na poistovjećivanju* je najstabilniji odnos povjerenja koji se može doseći, kako u privatnom tako i u poslovnom kontekstu. Riječ je o nivou povjerenja koji se temelji na emocionalnoj povezanosti ljudi u nekom odnosu. Na ovaj način utemeljen dijadni odnos, ili pak međuodnos ljudi unutar tima, dostiže se kroz dugo poznanstvo koje, između ostalog, karakteriše poštovanje želja i potreba drugog (drugih). Uzajamno razumijevanje o motivima i namjerama drugog (drugih) proizvodi osjećaj sigurnosti, relaskiranosti odnosa, i predvidivosti ponašanja do mjere da je jedna osoba u stanju djelovati u ime druge osobe u njenom odsustvu.

Robbins i Judge (2009) ističu kako je povjerenje zasnovano na poznavanju vjerovatno u osnovi većine organizacijskih odnosa. Povjerenje zasnovano na strahu je specifično za okruženja u kojima se modelira i potkrepljuje klima straha, no ne nužno. U pravilu, to je incijalni oblik povjerenja koji novozaposleni odmah razvija neposredno po zapošljavanju. Odnos

novozaposlenog i poslodavca je “u povelju” i nijedna od strana nema dovoljno informacija o drugoj na kojoj bi utemeljila nešto stabilniji obrazac povjerenja. Naprotiv, povjerenje novozaposlenog je bazirano uglavnom na percepciji pozicije autoriteta poslodavca i strahu od kažnjavanja koje bi moglo uslijediti zbog neispunjavanja obaveza. Ukoliko se ovakav odnos nastavi, jedan od najvjerojatnijih razloga za to jeste pogrešno uvjerenje menadžmenta da će zaposlenici biti produktivniji radeći naporno i više sati iz straha od posljedica. Ono na šta se obično ne računa jeste da i u uslovima kada zaposlenici ne prepoznaju prilike za pronalazak alternativnog zaposlenja, te konsekventno donose odluku o ostanku na trenutnom poslu, zaposlenici ne mogu biti dovoljno produktivni. Visoka razina produktivnosti nije moguća u uslovima straha. Uz to, odnos povjerenja u menadžment je labilan, budući da je vrlo teško autentično vjerovati onom čega ili koga se bojiš. Privilegovani vid povjerenja – *povjerenje zasnovano na poistovjećivanju*, danas se sve rjeđe prepoznaje u organizacijskom kontekstu. Razloge za takvo nešto moguće je tražiti u globalnim promjenama psihološkog ugovora u radnim organizacijama. Spremnost zaposlenika da tokom radnog života mijenja radne sredine, zadržavajući se u jednom socijalnom okruženju kraće, smanjila je vjerovatnoću za razvoj ovakve vrste povjerenja. Tradicionalni psihološki ugovor prepoznavao je važnost dugoročnog zaposlenja i nagrađivao lojalnost zaposlenika koji ostaju. Danas je situacija bitno drugačija. Zbog toga se čine vrlo opravdanim predikcije koje govore o tome da će povjerenje bazirano na poistovjećivanju biti zamijenjeno povjerenjem zasnovanim na znanju.

Mnoga od ranije u tekstu sugeriranih, ali i preskribiranih oblika ponašanja menadžmenta koja bi trebala da vode izgradnji i održavanju povjerenja u organizaciji (poput npr. integriteta, benevolentnosti, otvorenosti, pravednosti) teško je pokazivati u kontinuitetu. Uz to, čak i kada postoji sigurnost u to da su preduzete neophodne radnje i donesene ispravne odluke, pitanje je da li su ih oni (zaposlenici) na koje se odnose ispravno razumjeli i shvatili kao čin ili posljedicu povjerenja. Odemo li korak dalje možemo postaviti i pitanje motivacije i kapacitiranosti menadžmenta da uprkos privremenom neuspjehu u unapređenju odnosa povjerenja sa zaposlenim i dalje nastavlja insistirati na uspostavi klime povjerenja.

Naprimjer, skoro je nemoguće postići apsolutnu transparentnost, bez obzira na to o kojoj organizaciji je riječ. Pravovremenost u informiranju

zaposlenih o promjenama koje će se desiti jedna je od ključnih determinanti uspješnosti upravljanja promjenama u organizaciji. Prepuštanje sudbine ovih informacija mehanizmima neformalne komunikacije (glasine u organizaciji), umjesto planskog i odgovornog informiranja zaposlenika, može samo povećati nepovjerenje. S druge strane, napraviti dobru procjenu kada i sa kojim inicijalnim informacijama izaći pred zaposlenike težak je zadatak. Rizik leži u tome da će mnogi faktori nad kojima imamo manju ili nikakvu kontrolu poput: načina na koji je informacija saopštena, koliko je precizno i jasno izgovorena, vremenskog i fizičkog konteksta u kojem je izgovorena, u kojem emocionalnom tonu je saopštena i sa kakvim projekcijama budućnosti, zatim, raspoloženja i kapaciteta primaoca poruke da razumiju poruku i dodijele joj ispravno značenje u odnosu na kontekst itd., odrediti kako će poruka biti shvaćena. Od toga će konkretno zavisiti da li će ona doprinijeti ili odmoći izgradnji povjerenja između menadžmenta i zaposlenika.

Nepovjerenje u državni sistem, obrazovni sistem, pa čak i dobre namjere ljudi ima visok potencijal za prelijevanje i u radni kontekst. Nepovjerenje zaposlenika u menadžment može biti samo jedna od distalnih manifestacija generalnog nepovjerenja ljudi prema vladama i političkim partijama u čijim se agendama mogu prepoznati obmane, zataškavanja informacija i netransparentnost.

Prepreka izgradnji povjerenja ne moraju biti nebriga ili nemotiviranost menadžmenta za ulaganje napora u izgradnju odnosa povjerenja, već nespretno upravljanje ovim procesom. Naime, kao i svakoj drugoj ulozi i ulozi rukovodioca odnosno menadžera se može učiti. Čak i kada je pojedinac svojim psihološkim profilom predisponiran za dobro rukovođenje, nekim vještinama i kompetencijama uspješnog upravljanja poslovnim i drugim procesima, a posebno *upravljanja* ljudima se treba učiti. Motiviranost i spremnost za uspostavljanje odnosa povjerenja potrebni su ali ne i dovoljni preduslovi za izgradnju povjerenja. Značajan faktor (ne)uspjeha zasigurno jeste i priprema ljudi za to da odluke i postupke menadžmenta razumiju kao akt povjerenja i dobronamjernosti. U preovladavajućim kulturama nepovjerenja uvjeriti ljude da je neko (menadžment) spreman autentično se baviti pitanjem povjerenja u organizaciji, da neće posustati pod različitim pritiscima i odustati od prvobitne namjere, vrlo je ozbiljan i težak zadatak. Najviše zbog toga što izgradnja povjerenja zahtijeva vrijeme, a pomaci se mogu činiti premalim i besmislenim, što često djeluje demotivirajuće. Još

veći problem može predstavljati neočekivani efekat, tačnije izostanak očekivane promjene u raspoloženju i razumijevanju zaposlenika nakon što menadžment uložiti konkretan napor da zavrijedi to povjerenje. Jedino rješenje jeste edukacija menadžmenta o upravljanju procesom izgradnje povjerenja. Kvalitetan pristup omogućava svakoj strani (menadžeru, zaposleniku) da na ispravan način reprezentira akt povjerenja i vlastitu vjerodostojnost koja ima svrhu daljnjeg očuvanja i povećanja uzajamnog povjerenja.

ZAKLJUČAK

Postojanje povjerenja esencijalna je pretpostavka za izgradnju efektivne kooperacije i uzajamne prilagodbe unutar organizacije, posredno, preko ovih faktora, i za postizanje visoke produktivnosti. Važnost povjerenja je povezana s komoditetom neophodnim svakoj organizaciji da bi funkcionisala na efektivan i efikasan način. Organizacije koje nisu posvećene izgradnji i održavanju odnosa povjerenja, zaglavljene su u čvorištu sumnji, ljutnje, cinizma i razočarenja.

Šta predstavlja odraz povjerljivog ponašanja na konkretnom poslu vrijednost je koja se može operacionalizirati, kontekstualno definirati pa čak i opisati konkretnim primjerom. Jasna komunikacija uzajamnih očekivanja između menadžmenta i zaposlenika temelj je pozitivnog psihološkog ugovora. Eksplicitnost, transparentnost i otvorenost u komunikaciji vode primjerenom usklađivanju uzajamnih očekivanja što vodi oblikovanju pozitivnih stavova prema poslu i smanjenoj incidenciji odlazaka iz organizacije.

Povjerenje je najuže povezo sa osjećajem sigurnosti zaposlenika, i to ne samo u vezi sa izvjesnošću zaposlenja u budućnosti, već i uvjerenosti da njihov dignitet neće biti narušen. Ključna uloga menadžmenta bi stoga bila osigurati takve uslove rada u kojima će se zaposlenici osjećati sigurnim, a zatim i motiviranim za rad i produktivnim. Za to je potrebna kontinuirana posvećenost i briga menadžmenta za zaposlene, održavanje integriteta u odlukama i postupcima bez iznimke, ukazivanje poštovanja zaposlenim, spremnost da se čuje njihov glas i uvaži, i posvećenost pronalasku tzv. “win-win” rješenja u svim prilikama kada je to moguće.

Povjerenje je isuviše vrijedno da bi se uzelo “zdravo za gotovo”. Vrlo je teško pregovarati o organizacijskim promjenama, računati na kolaboraciju

i razumijevanje zaposlenih za novonastalu krizu u klimi nepovjerenja. I dok njegova izgradnja zahtijeva sedmice, mjesece, ponekad i godine, samo jedan čin povrede ga može uništiti. Ipak, povjerenje je moguće obnoviti ukoliko postoji motivacija kod obiju strana, krivac je spreman izviniti se i djelovati u smjeru rekuperacije povjerenja, a žrtva i dalje prepoznaje vrijednost u tom odnosu bez koje ne želi ostati.

LITERATURA

1. Bies, R. J., Shapiro, D. L., 1987. "Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts". *Social Justice Research*, I, str. 199–218.
2. Bjerke, B., 1999. *Business leadership and culture: National management styles in the global economy*. England: Edward Elgar Publishing.
3. Blau, P. M., 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
4. Butler, John K., Stephen R. Cantrell, 1984. "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates". *Psychological Reports*, 55 (1) (August), str. 19–28.
5. Butler, J. K., 1991. "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory", *Journal of Management*, 17 (3), str. 643–663.
6. Colquitt, J. A., Scott, B. A., LePine, J. A., 2007. "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance". *Journal of Applied Psychology*, 92, str. 909–927.
7. Colquitt, J. A., LePine, J. A., Zapata, C. P. i Wild, R.. 2011. Trust in typical and high-reliability contexts: Building and reacting to trust among firefighters. *Academy of Management Journal*, 54, str. 999–1015.
8. Cook, K. S., Hardin, R., Levi, M., 2005. *Cooperation without trust?* New York: Russell Sage Foundation.
9. Coyle-Shapiro, J. i Parzefall, M. R., 2008. "Psychological contracts". U: Cooper, C. L., Barling, J. ur. *SAGE Handbook of Organizational Behaviour*. Los Angeles: SAGE, str. 17–34.
10. Coyle-Shapiro, J. A. M., Morrow, P. C., 2003. "The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation". *Journal of Vocational Behavior*, 62, str. 320–340.
11. Cunningham, J. B., MacGregor, J., 2000. "Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance". *Human Relations*, 53 (12), str. 1575–1591, DOI: 10.1177/00187267005312003.

12. Deery, S. J., Iverson, R. D., Walsh, J. T., 2006. "Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees". *Journal of Applied Psychology*, 91, str. 166–175.
13. Dietz, G., Den Hartog, D., 2006. "Measuring trust inside organisations". *Personnel Review*, 35, str. 557–588.
14. Dirks, K. T., Ferrin, D., 2002. "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice". *Journal of Applied Psychology*, 87, str. 611–628.
15. Fichman, M., 2003. "Straining towards trust: some constraints essay on studying trust in organizations". *J. Organiz. Behav.*, 24, str. 133–157.
16. Field, J., 2008. *Social capital – Second Edition*. London – New York: Routledge.
17. Folger, R., Konovsky, M. A., 1989. "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions". *Academy of Management Journal*, 32, str. 115–130.
18. Fukuyama, F., 1995. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: The Free Press.
19. Fulmer, C. A., Gelfand, M. J., 2012. "At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels". *Journal of Management*, 38 (4), str. 1167–1230.
20. Ford, C. M., Gioia, D. A., 2000. "Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making". *Journal of Management*, 26, str. 705–732.
21. Golin, A., 2004. *Trust or Consequences: Build trust today or lose your market tomorrow*. New York: AMACOM.
22. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2008. *Trust Management in Virtual Work Environments: A Human Factors Perspective*. Boca Raton, FL: CRC Press, Taylor and Francis Group.
23. Hope-Hailey, V., Searle, R., Dietz, G., 2012. "Where has all the trust gone?" London: Chartered Institute of Personnel and Development research report (CIPD). Mart. Dostupna na: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/ethics/has-trust-gone-report>. Datum pristupa: 5. 5. 2018.
24. Kacmar, K. M., Carlson, D. S., 1997. "Further validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): a multiple sample investigation". *Journal of Management*, 23, str. 627–658.
25. Kim, W. C., Mauborgne R. A., 1993. "Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions". *Academy of Management Journal*, 36, str. 502–526.
26. Lewicki, R. J., Bunker, B. B., 1996. "Developing and maintaining trust i work relationships". U: Kramer, R. M., Tyler, T. R. ur. *Trust in organizations: Frontiers in theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, str. 114–139.

27. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Rich, G. A., 2001. "Transformational and transactional leadership and salesperson performance". *Academy of Marketing Science*, 29 (2), str. 115–134.
28. Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D., 1995. "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20 (3), str. 709–734.
29. McEvily, B., Perrone, V., Zaheer, A., 2003. "Trust as an organizing principle". *Organization Science*, 14, str. 91–103.
30. McFarlin, D. B., Sweeney, P. D., 1992. "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes". *Academy of Management Journal*, 35, str. 626–637.
31. Mishra, A.K., 1996. "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust". U: Kramer, R. M., Tyler, T. R. ur. *Trust in organizations: Frontiers in theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, str. 261–287.
32. Premeaux, S., Bedeian, A. G., 2003. "Breaking the silence: The moderating effects of selfmonitoring in predicting speaking up in the workplace". *Journal of Management Studies*, 40, str. 1537–1562.
33. Rawlins, B., 2007. "Trust and PR practice" Institute for Public Relations. Dostupno na: <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Rawlins-Trust-formatted-for-IPR-12-10.pdf>. Datum pristupa: 7. 7. 2018.
34. Robbins, S. P., Judge, T. A., 2009. *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE.
35. Robinson, S. L., Rousseau, D. M., 1994. "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm". *Journal of Organizational Behavior*, 15, str. 245–259.
36. Rousseau, D. D., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C., 1998. "Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust". *Academy of Management Review*, 23, str. 395.
37. Rousseau, D. M., Greller, M. M., 1994. "Human resource practices: Administrative contract makers". *Human Resource Management*, 33, str. 385–401.
38. Simons, T., Peterson, R., 2000. "Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust". *Journal of Applied Psychology*, 85, str. 102–111.
39. Sonpar, K., Handelman, J., Dastmalchian, A., 2009. "Implementing new institutional logics in pioneering organizations: The burden of justifying ethical appropriateness and trustworthiness". *Journal of Business Ethics*, 90, str. 345–359.
40. Yukl, G., 2006. *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

CHALLENGES AND CHANCES FOR THE ESTABLISHMENT AND MAINTENANCE OF THE CULTURE OF TRUST IN AN ORGANISATION

Summary

Establishing and maintaining the culture of trust is the foundation of the construction of a positive psychological contract between the organisation's management and employees. Positive effects of the organisation culture that is based on values of a transparent decision-making and a consistent behaviour of management in accordance with the vision and the mission of the organisation and the needs of its employees are manifold. The higher the attachment to an organisation, the higher the satisfaction, productivity and innovation. Those are but some of the outcomes that are brought into a connection with the high level of trust in an organisation. The primary goal of this paper is to draw attention to the key arguments related to the importance of a responsible management of the processes of the establishment and maintenance of trust, as well as the justification of a conviction that trust needs time, for it is established in an accumulative and gradual manner that entails readiness to risk and to be vulnerable in the relationship. The paper emphasises that an indicator of the established culture of trust, especially important in the working environment in a transition, is the perception of the employees related to the presence of respect, consideration and honesty in the communication patterns that are used by the management of the organisation. Taking into consideration the fact that dynamics and uncertainty are two constituent features of a business environment, nowadays additionally aggravated by a relative crisis of trust an individual has towards the institution of promise, this paper especially emphasises the conclusion on the necessity of a serious consideration of the perspective of establishing, preserving or recuperating the trust in work organisations. Although the very establishment and maintenance of trust is a difficult task for every organisation, re-establishment of the lost trust is a far more difficult challenge. From the perspective of organisational psychology, a number of recommendations are offered aimed at helping organisations to construct the capacity and efficiently face the challenge of construction and preservation of the resources of trust.

Key words: *culture of trust, management, crisis of trust, construction of trust, erosion of trust*