

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**KLEMEN ŠALAMON**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**MEDSEBOJNO ZAUPANJE VODIJ IN VODENIH**

**Ljubljana, marec 2005**

**KLEMEN ŠALAMON**

## IZJAVA

Študent Klemen Šalomon izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana, in dovoljujem objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, dne 8.3.2005

Podpis:

# KAZALO

<b>1 Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Zaupanje .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Vidiki zaupanja .....</b>	<b>3</b>
2.1.1 Opredelitev zaupanja .....	3
2.1.2 Razmerje med zaupanjem in učenjem .....	5
2.1.3 Racionalnost, utilitarizem in zaupanje .....	5
<b>2.2 Pogoji zaupanja .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Temelji in viri zaupanja .....</b>	<b>7</b>
2.3.1 Racionalni in psihični razlogi zaupanja .....	7
2.3.2 Primarno in sekundarno zaupanje .....	9
2.3.3 Pričakovanja .....	10
2.3.4 Izvor nezaupanja in dejavniki zaupanja v združbi .....	11
<b>2.4 Vrste zaupanja .....</b>	<b>12</b>
2.4.1 Osebnostno, sistemsko in institucionalno zaupanje .....	12
2.4.2 Preračunljivo, normativno in kognitivno zaupanje .....	12
<b>2.5 Predmet zaupanja .....</b>	<b>13</b>
<b>2.6 Vzajemnost .....</b>	<b>14</b>
2.6.1 Opredelitev vzajemnosti .....	14
2.6.2 Lastnosti vzajemnosti .....	14
2.6.3 Zaupanje in sodelovanje .....	15
<b>2.7 Relativnost zaupanja .....</b>	<b>15</b>
<b>3 Ravnanje in vodenje .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Opredelitev ravnanja .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Opredelitev uveljavljanja in vodenja .....</b>	<b>17</b>
3.2.1 Uveljavljanje .....	17
3.2.2 Vodenje .....	17
<b>3.3 Načini vodenja .....</b>	<b>17</b>
3.3.1 Modeli osebnih značilnosti .....	18
3.3.2 Modeli vedenja vodij .....	18
3.3.3 Situacijski modeli vodenja .....	19
3.3.4 Transformacijsko in transakcijsko vodenje .....	20
3.3.5 Moč .....	20
3.3.6 Ravnanje s čustvi .....	21
<b>3.4 Sposobnosti in značilnosti vodij .....</b>	<b>22</b>
<b>4 Proces zaupanja v povezavi z vodenjem, timi in združbo .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 Proces zaupanja .....</b>	<b>23</b>
4.1.1 Značilnosti procesa zaupanja .....	23
4.1.2 Razvojne stopnje pri procesu zaupanja .....	24
4.1.3 Izguba in poglobitev zaupanja .....	25
4.1.4 Pozabljanje in odpuščanje .....	26
<b>4.2 Vodenje in zaupanje .....</b>	<b>26</b>
4.2.1 Vloga vodenja in vpliv na zaupanje .....	27
4.2.2 Ugotavljanje problemov zaupanja in nezaupanja med vodji in vodenimi .....	28
4.2.3 Ukrepi za odpravo nezaupanja in povečanje zaupanja .....	30
<b>4.3 Vpliv organizacijske strukture na zaupanje .....</b>	<b>32</b>
4.3.1 Mehanska in organska organizacija in zaupanje .....	32
4.3.2 Organizacijska oblika podjetja in stopnje zaupanja .....	32

4.4 Zaupanje v timih .....	34
4.5 Vpliv zaupanja na združbo.....	37
4.6 Zaupanje zaposlenih na delovnem mestu.....	38
4.7 Vpliv kulture združbe na zaupanje .....	40
4.8 Raziskave na področju zaupanja v podjetjih .....	40
<b>5 Sklep .....</b>	<b>41</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>43</b>
<b>Viri .....</b>	<b>45</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi nujnosti in potrebnosti zaupanja.....	7
Slika 2: Dogajanje v času delovanja motivacijskega procesa.....	10
Slika 3: Viri nezaupanja in dejavniki zaupanja.....	11
Slika 4: Ustvarjanje zaupanja.....	24
Slika 5: Dinamika zaupanja in težav .....	26
Slika 6: Vpliv organizacijske strukture na stopnjo zaupanja .....	33
Slika 7: Hipotetični model zaupanja v timih.....	35
Slika 8: Vpliv zaupanja na zanesljivost tima .....	36

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Viri zanesljivosti .....	8
Tabela 2: Viri zaupanja kot opora in zanesljivost.....	8
Tabela 3: Zaupanje na delovnem mestu.....	39

# 1 Uvod

Zaupanje je v zadnjih dvajsetih letih postalo pogosta tema proučevanj in raziskav. Podjetja so povezana s trgov in tržnim gospodarstvom, ki temelji na institucijah, kot so privatna lastnina, kapital in konkurenčna tržna struktura. Hirschmann trdi, da se je trg oblikoval z namenom, da bi družba postala civilizirana, kjer bi posamezniki uspešno in koristno delovali v sistemu, in s tem vidi trge in tržno gospodarstvo kot sredstvo, ki oblikuje družbene vrline in skupno delovanje, ki so potrebni za delovanje sistema (De Vos, Wielers, 2003, str. 77). Za tržne udeležence lahko predvidevamo, da so sposobni delovati preračunljivo, racionalno in hladnokrvno. V ekonomski teoriji je racionalnost predpostavka. Sam tržni mehanizem s tem ne ustvarja in ne zahteva potrebe po zaupanju med posamezniki. Značilnosti delovanja na trgu so tako predvsem tekmovalnost, sebičnost in nezaupanje. V preteklosti zaupanje med podjetji ni bilo prisotno in je šlo za razvoj na račun drugih. Večja anonimnost in tekmovalnost v tržnem gospodarstvu spreminjata individualno delovanje v prid lastnim koristim in dobičku. Spremembe v globalnem okolju pa povečujejo zahteve, ki jih je potrebno zadovoljevati, da so podjetja lahko konkurenčna.

Doslej je bilo tudi v podjetjih prisotno nezaupanje. Klasična organizacija, ki je formalna in hierarhična, ne zahteva in ne ustvarja zaupanja med ljudmi v podjetju. Le-tega pa zahtevata razvoj in spremembe. Podjetja stremijo h kvaliteti, cenovni učinkovitosti, inovativnemu razvoju in raznolikosti proizvodov. Tehnični napredek in razvoj povečujeta kompleksnost v tehnoloških in drugih sistemih združb. Znanje in ustvarjalnost omogočata prilagajanje zahtevam in s tem podjetja povečujejo svoje konkurenčne prednosti. Z razvojem je v združbah nastala množica sprememb, kot so timsko delo, oblike decentralizacije, mreže, povezovanja in sodelovanje med zaposlenimi v združbi. Zaradi teh sprememb postaja zaupanje med ljudmi v podjetjih pomembno, pri tem pa predvsem zaupanje med vodji in vodenimi.

Cilj diplomskega dela je povezati zaupanje in vodenje, zato bom predstavil zaupanje, vodenje in poiskal vplive ter medsebojne povezave med njima. Zaradi obsežnosti in pomembnosti se bom osredotočil le **na področje zaupanja med vodji in vodenimi**. Razmerje med njimi je opredeljeno z vodenjem, ki je ena od funkcij ravnanja. Vodenje v povezavi z ostalimi funkcijami ravnanja pa odločilno vpliva na zaupanje v ravnateljstvo. To je zaupniška funkcija; poleg tega so ravnatelji tisti, ki v združbi opredelijo pomen, vlogo in perspektivo zaupanja. Namen diplomskega dela je izboljšati vodenje in ravnateljstvo.

Glavna hipoteza se nanaša na obojestransko povezanost med zaupanjem in vodenjem. V razmerju med vodji in vodenimi ima **vodenje velik vpliv in pomen pri zaupanju**. Drugače rečeno, da vodeni zaupajo vodjem in vodja zaupa vodenim. Vodeni s tem sodelujejo z vodjo, vodje pa branijo in zagovarjajo vodene in jim delegirajo delovne naloge.

Glede na izbrano tematsko področje, cilje in namen bom uporabil sledečo metodologijo proučevanja. Metodo deskripcije bom uporabil za opisovanje problematike, značilnosti pojavov, njihovih vidikov, pogojev ter temeljev in virov. Z analizo vsebine se bom oprl na teoretična spoznanja o zaupanju in vodenju. Obravnaval bom različne vidike avtorjev, pojave pa bom združil med sorodne pojave.

Diplomsko delo je z vsebinskega vidika razdeljeno na tri sklope, ki se ujemajo s poglavji in jih bom v nadaljevanju predstavil.

Prvo poglavje se nanaša na zaupanje. Za njegovo natančno opredelitev bom najprej pregledal vidike zaupanja, kjer bom izmed množice opredelitev poiskal najustreznejšo. Pomembna povezava, ki jo bom poskušal ugotoviti, je med zaupanjem in učenjem. Pri pojavu zaupanja so pomembni tudi elementi racionalnosti in utilitarnosti ter temelji in viri za zaupanje, ki so opisani v nadaljevanju. Predstavil bom vrste zaupanja ter povezavo med sodelovanjem in vzajemnostjo.

Drugo poglavje se v celoti ukvarja z ravnanjem in vodenjem. Predstavljene so njune temeljne opredelitve, značilnosti ter povezanost med njima. V tem poglavju obravnavam tudi različne načine vodenja, ki so pomembna izhodišča za ugotavljanje povezav med vodenjem in zaupanjem.

Osrednji del tretjega poglavja je obravnava procesa zaupanja ter povezave med zaupanjem in vodenjem. Opisana je vloga vodenja in vpliv na zaupanje ter ugotavljanje problemov zaupanja in nezaupanja med vodji in vodenimi. Z razvojem so nastale zahteve po zaupanju v združbah. K odpravi nezaupanja in povečanju zaupanja pripomorejo ukrepi, ki so predstavljeni v nadaljevanju. Na različne stopnje zaupanja med vodji in vodenimi v združbi pa vplivajo tudi organizacijske strukture. Zaradi pomembnosti zaupanja med člani v timih za njihovo uspešno delovanje sledi predstavitev zaupanja v timih. Poleg tega ima zaupanje vpliv na združbo, pri čemer bom govoril o učinkih zaupanja. Nato sledi predstavitev zaupanju zaposlenih na delovnem mestu. V nadaljevanju bom pokazal vpliv zaupanja na kulturo združbe ter predstavil raziskave na področju zaupanja v podjetjih.



## 2 Zaupanje

Nobelov nagrajenec Kenneth Arrow pravi, da je zaupanje mazivo družbe (Whitney, 1993, str. IX). Primarno lahko rečemo, da gre za sociološko-psihološki pojav. Za razumevanje kompleksnega koncepta zaupanja med posamezniki v združbi je potrebno vidike razširiti na širša sociološka in psihološka področja, ekonomijo, filozofijo ter področje organizacije in ravnanja.

Good navaja ugotovitev sociologov, da ljudje v vsakodnevnem družbenem življenju ne bi mogli živeti brez zaupanja, ki je v razmerjih bistvenega pomena (Sztompka, 1999, str. IX). Za razumevanje zaupanja pa je potrebno preučiti njegove vidike, pogoje, temelje in vire, predmet, vrste ter vzajemnost pri zaupanju.

### 2.1 Vidiki zaupanja

#### 2.1.1 Opredelitev zaupanja

V literaturi lahko najdemo veliko različnih opredelitev zaupanja, ker gre dejansko za večrazsežnostni koncept. Zaupanje izhaja iz antropološke kategorije verovanja, kamor spadajo zaupanje, delegiranje, samozaupanje, prepričanje in upanje. Po svoji psihološki strukturi **je zaupanje čustvo**, saj se razlikuje po smeri, moči, trajanju in je tudi vrednostno bipolarno: zaupanje-nezaupanje (Mayer, 2004, str. 58). Zaupanje določa odnosno komponento do stvari, pojavov, drugih ljudi in samega sebe. S tem se približujemo Dunnovemu konceptu, da je zaupanje človeška strast in hrepenenje (De Vos, Wielers, 2003, str. 81).

Družbeni mehanizem zaupanja temelji na odločitvi, pri kateri subjekt pozitivno domneva o razpletu enako verjetnih pozitivnih in negativnih možnosti prihodnjega delovanja drugega družbenega subjekta. Predhodno predvideva, **da druga oseba ne bo delovala preračunljivo in koristoljubno**. Tudi druga oseba lahko izbira med možnostmi in sprejema odločitve o svojih dejanjih glede na osebo, ki je izvedla prvi korak. Ta pričakovanja tako temeljijo na obojestranski osnovi, pri čemer gre za vzajemno zaupanje. Zaupanje je s tem prepričanje v poštenost, pravičnost, odkritost in zanesljivost v nekoga ali nekaj.

Pri zaupanju lahko razlikujemo (Whitney, 1993, str. 16):

- med zaupanjem, ki pomeni nagonsko in brezpogojno prepričanje oz. vero,
- med zaupanjem, ko se zavedamo pozitivnih razlogov in
- med zagotovitvijo, ki vsebuje popolno prepričanje in gotovost.

Sitkin in Roth (1993, str. 378) predlagata, da se zaupanje razdeli na štiri velike skupine: zaupanje kot individualna lastnost, zaupanje kot situacijska značilnost in zaupanje kot institucionalni dogovor. Zaupanje lahko poleg tega opredelimo tudi kot odnos in lahko predstavlja tudi kakovost določenega razmerja.

Po drugi strani Fukuyama (1996, str. 26) opredeli zaupanje kot pričakovanje, ki nastane v skupnosti, govori o običajnem, poštenem in odkritem sodelovanju in delovanju, ki temelji na splošno deljenih normah s strani drugih članov v skupnosti. Te norme so lahko najgloblje

človekove vrednote ali pa norme, kot so poklicni standardi in kodeks obnašanja. Če bi šlo le za osebne interese, bi lahko posamezniki sestavili združbo, ki bi sledila ciljem s pomočjo pravnih mehanizmov, kot so pogodbe, pravila in podobno. Fukuyama poleg tega razlikuje tudi med državami, ki so visoko zaupljive, kamor spadajo nekatere dežele daljnega vzhoda, in države z nizkim zaupanjem, kamor je uvrstil nekatere države na zahodu (Sztompka, 1999, str. 68). Sztompka (1999, str. 5) poleg lojalnosti in solidarnosti opredeli zaupanje kot temeljno komponento moralne družbe. Solidarnost je v njegovem primeru skrb za interese drugih in pripravljenost delovanja v prid drugim, tudi če se to ne sklada z lastnimi interesi. Lojalnost pa opredeli kot obvezo za ohranjanje zaupanja in izpolnitev pričakovanj glede na zaupanje, ki ga imajo drugi v nas. Putnam uvrsti zaupanje v socialni kapital, ki predstavlja pojavne oblike družbenega življenja: norme, vrednote, družbene povezave in zaupanje (Sztompka, 1999, str. 8).

Pearce dokazuje, da je zaupanje osrednji del delovanja združb (Verčič, 2000, str. 29). Pri zaupanju kot veri med posamezniki gre tako za subjektivna kot za splošna pričakovanja. Subjektivna pričakovanja imajo psihološko osnovo, splošna pa izhajajo iz procesa učenja.

Zaupanje je neposredno povezano z odvisnostjo in tveganjem. Podobno, kot gre za razmerje med varnostjo in nevarnostjo, gre lahko za razmerje med zaupanjem in tveganjem. Ljudje zaupamo v nekaj ali komu, pri čemer se pojavi možnost, da pričakovanja ne bodo izpolnjena in zadovoljena, oz. se stvari ne bodo odvijale v skladu s pričakovanji. Zaupanje nam tako omogoča sprejemati tveganja, čeprav je vedno prisotna stopnja negotovosti. Prav ta odvisnost od dejanj drugih, na katere nimamo vpliva in pri čemer nimamo vnaprejšnjih dokazov, nas naredi ranljive. Mishra opredeli zaupanje kot pripravljenost ene strani, da je ranljiva nasproti drugi, ta pripravljenost pa izhaja iz predpostavk, da je druga stran pristojna, odprta, zavezana oz. zavzeta in zanesljiva (Pečovnik, 2001, str. 54).

Zaupanje je ponavadi relacijsko: A zaupa B, da bo naredil X. Robbins opredeli **zaupanje kot pozitivno pričakovanje, da nasprotna stran (sodelavec, ravnatelj, združba) ne bo ravnala oportunistično**, tako v svojih besedah, dejanjih kot odločitvah (Sitar, 2004, str. 36), ne glede na priložnosti in možnosti. Zaupanje je prepričanje, da je kdo sposoben in voljan narediti, kar se pričakuje (SSKJ, 1994).

Pri preučevanju zaupanja med vodji in vodenimi je prisotno osebno zaupanje, saj gre za odnos med posameznikoma. Poznamo pa tudi sistemsko in institucionalno zaupanje, ki ju bom predstavil pri vrstah zaupanja. Pri osebnem zaupanju lahko postavimo tri domneve (Lane, 1998, str. 3). Prva domneva je medsebojna soodvisnost med partnerjema, zaupnikom in zaupajočim. Druga, da zaupanje omogoča obvladovanje tveganja ali negotovosti v odnosu. Tretja domneva pa je pozitivno pričakovanje in vera, da drugi partner v odnosu ne bo izrabil ranljivosti, ki nastane ob sprejemanju tveganja.

Značilnosti zaupanja lahko združimo v tri kategorije (Bachmann, 2003, str. 62):

- zaupanje zajema pričakovanje pozitivnega delovanja drugega subjekta v prihodnosti, pri tem pa gre za sprejemanje določene stopnje tveganja,
- tisti, ki zaupa, želi najti možnost nižanja tveganja in mora imeti opravičene razloge za zaupanjem in

- ne glede na predanost je pri zaupanju pomemben institucionalni okvir.

### **2.1.2 Razmerje med zaupanjem in učenjem**

Zaupanje je povezano z učenjem, pri čemer si lahko pomagamo s teorijo znanja (Nootboom, Six, 2003, str. 1). Na tem mestu lahko znanje opredelimo kot zaznavanje, dojetje, razumevanje, ocenjevanje vrednot in tudi čustva. Proces učenja lahko razdelimo na pet faz: pridobivanje, kodiranje, shranjevanje, prenos in uporabo znanja. Zaupanje ima ključen vpliv v fazi prenosa in uporabe znanja (Sitar, 2004, str. 35). Zmanjšuje se tveganje pri uporabi novega znanja in povečuje pretok znanja in delitev s sodelavci. Zaupanje pri tem ne le spodbuja, ampak lahko tudi zavira proces učenja. Prihaja lahko tudi do napak, recimo v primeru, ko učenec zaupa učitelju, da ima prav, kasneje pa se izkaže nasprotno. S tem potrdimo dvom o verodostojnosti zaupnika.

Ljudje delujemo glede na prevladujoče norme in vrednote v družbi, to pa vpliva na zaupanje, ki temelji na institucionalni osnovi. Znanje v širšem pomenu je poleg tega odvisno tudi od individualnih izkušenj in okolja, v katerem ljudje živimo. Med seboj nenehno izmenjujemo izkušnje in s tem delimo in oblikujemo miselne oz. mentalne modele, ki so temelj za zaupanje. Ljudje dojemamo, razlagamo, ocenjujemo okolje glede na naše predstave in miselne modele, ki se izoblikujejo odvisno od psihološkega, institucionalnega in naravnega okolja. Besedna zveza miselni model se uporablja v različnih povezavah, hkrati pa jo razumemo kot miselno predstavo za sklepanje, dokazovanje, razum, razsodnost in delovanje. Pri tem pa vsak partner v odnosu predvideva, da drugi partner uporablja enake miselne modele. Miselni model o odnosu pomeni več kot družbene norme delovanja.

V podjetju ljudje v večji ali manjši meri uvajajo osebne izkušnje in novosti, ki jih doživijo v združbi ali zunaj nje, kar pa je v podjetju glavni vir inovacij in napak. Zaupanje med vodjo in vodenimi ima na tem mestu velik pomen, saj ob večjem zaupanju ljudje rajši sodelujejo in delijo svoje ideje in informacije z drugimi. Vodeni pri tem pričakujejo podporo in razumevanje s strani vodje.

### **2.1.3 Racionalnost, utilitarizem in zaupanje**

Moderna doba je zaznamovana s sanjami po racionalnosti, funkcionalnosti, logičnem smislu in redu (Pečovnik, 2001, str. 10). Utilitaristično razmišljanje s konceptom racionalnega človeka predstavlja racionalnost zaupanja, če posameznik presodi, da mu zaupanje prinaša večji dobiček kot izgubo. S tem je zaupanje predmet subjektivne racionalne odločitve. Racionalnost in preračunljivost pri posamezniku ne moreta doseči popolne gotovosti, pri kateri bi lahko ocenili dobiček ali izgubo.

Poleg tega imata lahko racionalnost in koristoljubje negativen vpliv na odločitve. Posameznik je pri zaupanju v začetni fazi postavljen v situacijo s pomanjkanjem informacij in tako so na tem mestu racionalna predvidevanja nezadostna in ima zaupanje velik pomen.

Ekonomska predpostavka racionalnosti pravi, da si prizadevamo doseči cilje na čim bolj racionalen način. Mehanska objektivnost je lahko alternativa zaupanju (Porter, 1995, str. 99). Pri tem gre za statistiko, računovodstvo, analizo, merske sisteme, kvantifikacijo, matematične dokaze, družbene, ekonomske, demografske pojave in podobno. Obstajajo možnosti, da oblikujemo znanje bolj standardizirano in objektivno, kar lahko zmanjša potrebo po osebnem zaupanju (Porter, 1995, str. 223). Poleg tega pa imamo ljudje tudi moralno stran, kjer čutimo obvezo do ostalih, tu pa prihaja do razhajanj s sebičnostjo (Fukuyama, 1996, str. 41) in tudi z racionalnostjo. Odnos, kjer gre za zaupanje, po mnenju Williamsona nastane brez prisotnosti kontrole, preudarnosti in tržne spodbude (De Vos, Wielers, 2003, str. 79). Pretehtano tveganje ne more biti imenovano zaupanje. Po eni strani sprejema, da ljudje niso vedno preračunljivi, po drugi pa zavrača možnost popolne odsotnosti preračunljivosti. Glede na to ljudje nikoli ne delujemo popolnoma sebično in koristoljubno. Zaupanje s tem ne pomeni le racionalne in kognitivne odločitve, ampak združuje tudi čustvene elemente.

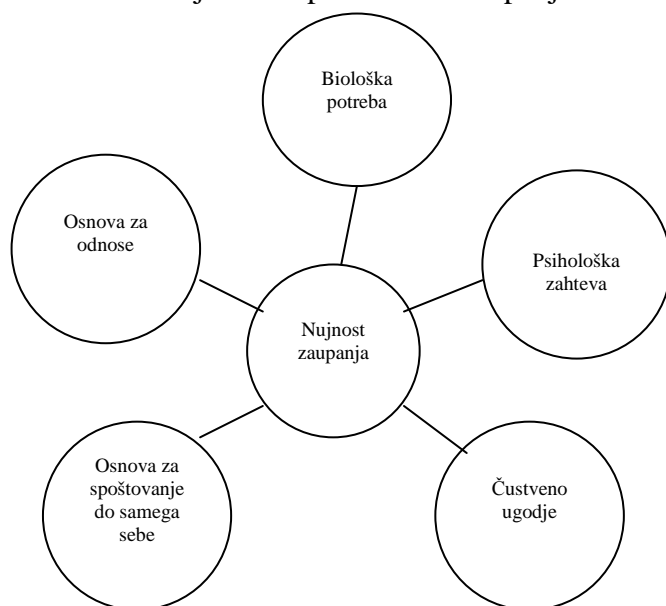
Temu v prid govori tudi pripornikova dilema kot strategija ugotavljanja prevar in teorija iger. Pri raziskavah o priporniški dilemi sodelujoči nimajo možnosti sami izbrati partnerja (De Vos, Wielers, 2003, str. 89), kar je značilno za tržne odnose. Po drugi strani raziskave, kjer lahko sodelujoči sami izberejo partnerja, kažejo drugačne rezultate. Pri tem ne gre le za preračunljivost, vendar do izraza pridejo tudi racionalne, kognitivne, čustvene in moralne lastnosti posameznika. Zaupanje med ljudmi, ki sodelujejo, ima visok motivacijski potencial v združbi in še posebej med vodji in vodenimi.

## **2.2 Pogoji zaupanja**

Zaupanje je odvisno tako od zaupnika kot tudi od pogojev in okoliščin. Različnim zaupnikom različno zaupamo in določenemu zaupniku zaupamo odvisno od situacije. Nekdo zaupa nekemu ali v nekaj z obzirom na nekaj (sposobnosti, namere) v odvisnosti od pogojev. Zaupanje je odvisno od zunanjih in notranjih pogojev. Zunanji vsebujejo trge, pravne sisteme, običaje, norme in pravila upravljanja. Notranji pa zajemajo združbo kot prizorišče za preživetje njenih članov. Ostali notranji pogoji so značilnosti delovnih nalog, organizacijska struktura, vodenje, kultura, proces vzajemnega delovanja in komunikacija.

Ljudje so na začetku življenja popolnoma odvisni od drugih, kasneje biološka potreba postane bolj psihološka zahteva, saj si želimo določeno mero predvidljivosti, stabilnosti, zanesljivosti in varnosti. Zaupanje je biološko določeno in ima prav tako lahko tudi biološke posledice. Giddens v svoji teoriji razlaga, da je bistvena sestavina človeškega obstoja ontološka varnost, ki se nanaša na osnovni občutek varnosti v svetu in temeljno zaupanje v druge ljudi in pripomore k določeni stopnji čustvenega ravnovesja, ugodja in blagostanja (Layder, 1994, str. 135). Poleg tega je zaupanje temelj za spoštovanje do samega sebe in temelj za odnose. Odnosi brez zaupanja so bolj podobni transakcijam (Marshall, 2000, str. 49–52). Vsi ti elementi nujnosti in potrebnosti zaupanja so prikazani na sliki 1.

Slika 1: Elementi nujnosti in potrebnosti zaupanja



Vir: Marshall, 2000, str. 50.

Argyle omenja psihološko raziskavo, ki je pokazala, da je nizko zadovoljstvo na delovnem mestu (delno opredeljeno kot zaupanje v sodelavce, vodje in zaposlene) povezano z visoko stopnjo strahu, zaskrbljenosti, depresije, psihosomatskih simptomov, srčnih boleznih in celo napovedi dolžine življenja med zaposlenimi (Verčič, 2000, str. 58).

## 2.3 Temelji in viri zaupanja

Razlika med temelji in viri zaupanja je, da se temelji nanašajo na razumske ali racionalne razloge, viri pa na psihične. V nadaljevanju bom poleg racionalnih in psihičnih razlogov predstavil primarno in sekundarno zaupanje ter pričakovanja.

### 2.3.1 Racionalni in psihični razlogi zaupanja

Racionalni del zaupanja zajema zanesljivost, ki temelji na neposrednih dokazih, ki potrjujejo sposobnosti in zmožnosti izpolnitve dogovora. Ta del se nanaša na preračunljivi lastni interes, pri čemer zaupanje temelji na kontroli in uveljavljanju, ki ga v primeru neprimerne delovanja uveljavljamo z močjo avtoritete in pogodbe. Psihični razlogi pa se nanašajo na obojestransko prilagoditev miselnih kategorij. Posameznik se ne želi soočiti z nezanesljivostjo, ker je v nasprotju z njegovimi globokimi prepričanji in občutki. Poleg tega lahko pride do kombinacije racionalnih temeljev in psiholoških vzrokov.

Med viri je pomembna ločitev na družbene in osebne ter sebične in nesebične vire (Nooteboom, Six, 2003, str. 9). Družbeni veljajo vsesplošno in neosebno in predstavljajo zakone, norme, vrednote, standarde in posrednike, ki to uveljavljajo. Osebni pa se nanašajo na specifične

situacije in so bolj osebni. Po eni strani nesebični viri presegajo delovanje, ki ga poganja lasten interes, in se kažejo kot etične in moralne norme (družbeni viri), na drugi strani pa kot istovetenje, vplivi in navade, ki se razvijejo v posebnih odnosih ali razmerjih (osebni viri). Nesebični viri so temelj pravega in močnega zaupanja. Iz tabele 1 je razvidno, da zaupanje vsebuje elemente kontrole (lastni interes, avtoritativni elementi, kontrola z vzpodbudami), poleg tega pa tudi elemente, ki presegajo kontrolo (predvsem naklonjenost in dobrohotnost).

Tabela 1: Viri zanesljivosti

	Družbeni	Osebni
EGOISTIČNI OZ. SEBIČNI	Avtoritativni kazenski ukrepi (zakon, bog, biblijska pošast, vladar), pogodbene obveznosti	Materialne koristi ali lastni interes (ugled)
ALTRUIISTIČNI OZ. NESEBIČNI	Morala in etika: vrednote, družbene norme, moralne obveze, dolžnost	Prijateljske vezi, sorodstvene vezi, spretnosti, navade

Vir: Nooteboom, Six, 2003, str. 9.

Pri virih zaupanja se vidi dvojnost, kar kaže tabela 2, kjer imamo na eni strani kontrolo, na drugi pa zaupanje v močnem pomenu. Viri, ki temeljijo na kontroli, so pogodbe in nadzor (družbeni viri) ter partnerjeva odvisnost od vrednot ugleda in slovesa (osebni viri). Viri, ki temeljijo na močnem zaupanju, pa so norme, vrednote in navade (družbeni viri) ter običaji, zmožnost vživeti se v čustva drugega, prijateljstvo in istovetenje (osebni viri).

Tabela 2: Viri zaupanja kot opora in zanesljivost

	Družbeni	Osebni
KONTROLA	Pogodbe, nadzor	Partnerjeva odvisnost od vrednot, ugleda, slovesa
ZAUPANJE (v močnem pomenu)	Norme, vrednote, navade	Običaji, zmožnost vživeti se v čustva drugega, prijateljstvo, istovetenje

Vir: Nooteboom, Six, 2003, str. 10.

Po večini različnim ljudem ne zaupamo enako in zaupamo jim lahko v enem ali več pogledih. Prav tako lahko zaupamo ljudem le v določenih okoliščinah (Nooteboom, Six, 2003, str. 6). Zaupanje se gradi na osnovi izbire vsakega posameznika; tako po eni strani prihaja od spodaj s

strani vsakega posameznika in od zgoraj kot delovanje voditeljev in vodij, herojev, idolov, inovatorjev in podobno.

### 2.3.2 Primarno in sekundarno zaupanje

Primarno zaupanje se nanaša na to, komu bomo zaupali in kako bomo ocenili, če je zaupanja vreden. To ocenimo na osnovi njegovega ugleda, nastopa in videza. Ponavadi ljudje upoštevajo vse tri osnove oz. njihovo kombinacijo.

**Ugled** pomeni poročilo o preteklem delovanju, pri čemer se lahko opremo na informacije iz prve in iz druge roke. Informacije iz prve roke nam povedo, kakšna so bila dejanja, ki izkazujejo zaupanje, informacije iz druge roke pa so zgodbe, življenjepis in podobno. Pri ugledu so pomembne tudi pretekle izkušnje glede šolanja, sodelovanja v uglednih združbah, sodelovanja z uglednimi ljudmi, priznanj, nagrad, priporočil in podobno. Pridobivanje ugleda je naporen in načrten proces, ko ga pridobimo, pa je dragocen in minljiv. Pri ugledu gre za nekakšno obvezo, da bo posameznik deloval tako, kot je v preteklosti in prav zato je pomembne pri zaupanju.

**Nastop** je druga kategorija, ki se nanaša na trenutna dejanja, vedenje in rezultate, ki so bili doseženi v bližnji preteklosti. Pri tem se uporabljajo različne metode. V združbah uporabljajo različne teste, poskusno dobo in podobno. Testi pa so včasih tudi zavajajoči, saj lahko posamezniki na testih nastopajo idealno in herojsko, kar ni nujno, da pokaže njihovo vsakodnevno delovanje in trud.

Tretja kategorija pa vključuje **videz in obnašanje**. Za nekatere posameznike lahko rečemo, da izgledajo zaupanja vredni, drugim pa ne zaupamo. To je odvisno od fiziognomije (zunani izraz), govorice telesa, intonacije, smeha, oblačil, nakita, pričeske in podobno. Med temi bi lahko izpostavili oblačila in uniforme. Na drugem mestu so pomembni telesna disciplina, kontrola telesa, zdravje, snažnost in urejenost. Tretja vrsta pa sta vljudnost in olika. Ponekod so pomembni tudi rasa, etničnost, spol, starost in podobni stereotipi.

Pri sekundarnem zaupanju upoštevamo tudi povezave in izvor zaupanja. Izpostavimo lahko tri tipe povezav: odgovornost, predhodno obvezo in situacije, ki pospešujejo zaupanje. **Odgovornost** ima v tem primeru idejo uveljavljanja, kdo je dejansko odgovoren in na koga se lahko obrnemo. To so lahko sodišče, policija, različne komisije ali pa tudi kakšne neformalne skupine. Odgovornost nam daje občutek, da prelom zaupanja ne bo ostal nekaznovan in da bo zaznan. K temu pripomoreta že jasna istovetnost in imenovanost, poleg tega pa poznamo pogodbe, notarske zapise, priče, zaprisege, garancije, zavarovanja in podobno.

**Pri predhodni obvezi** gre za predhodno sprejemanje določenih obvez, če take obveze obstajajo in so možne. **Situacije**, ki pospešujejo zaupanje, pa so povezane s sistemom kontrole, kaznovanja in nagrajevanja. Bolj zaupamo tudi v tisto, kar smo že testirali in pri čemer imamo dobre izkušnje.

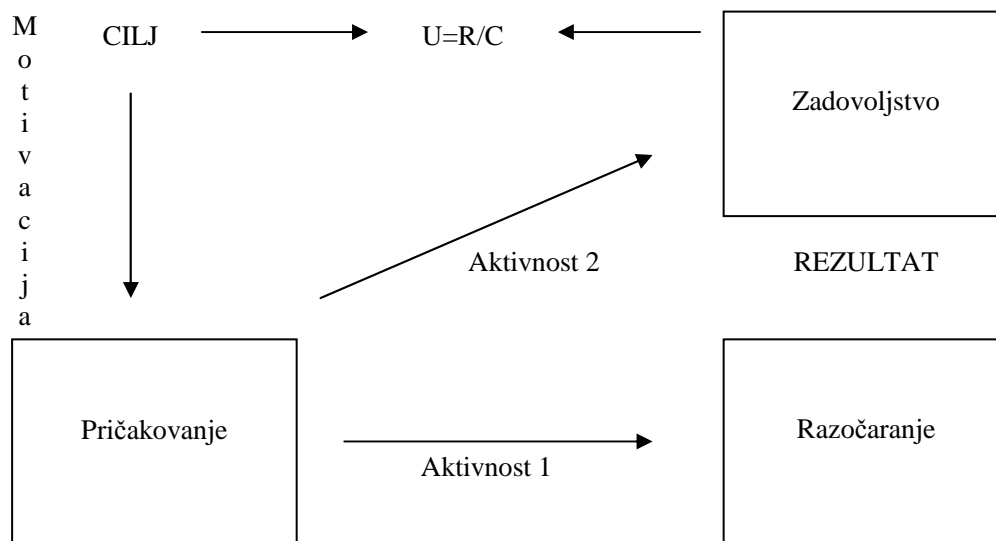
### 2.3.3 Pričakovanja

Nezaupanje vsebuje negotova pričakovanja glede delovanja drugih. Za razvoj medosebnih odnosov je potrebno zaupanje, o njegovem pojavu pa lahko govorimo, kadar obstajajo tveganje, odvisnost od drugih, možnost negativnega izida in prepričanje o ugodnem izidu. Situacija nam lahko prinese ugodne ali neugodne posledice, te pa so rezultat delovanja in vedenja drugih in nas samih. Pričakujemo, da bosta delovanje in obnašanje druge osebe privedla do ugodnih posledic, vendar se zavedamo, da bomo v primeru neugodnih posledic utrpeli večjo škodo.

Zaupanje pospešuje usklajenost pričakovanj in dopušča kompleksno interakcijo med posamezniki. Nikoli ne more temeljiti na popolnih informacijah, vendar ljudje na grobo ocenimo tveganje in šele potem se odločimo, ali bomo to sprejeli ali ne. Pri tem gre v večji meri za zanašanje na družbena pravila, ki so vključena v združbi, in manj na zakonite norme, ki so v združbi. Družbena pravila se oblikujejo z odgovornostjo in delovnimi nalogami vsakega posameznika v združbi. Normativni del pa ustvarja ogrodje organizacije in pravila obnašanja, ki se ob neupoštevanju kaznujejo. Ta pravila so del strukturnega kapitala v podjetju in omogočajo delitev družbenih in kulturnih smotrov ter ekonomskega in tehničnega znanja. Ob stabilnem stanju strukturnega kapitala posamezniki predpostavljajo manjše tveganje zaupanja v odnosih, saj se počutijo, kot da so vsi v isti situaciji.

Pričakovanja so povezana z motivacijo ali hotenjem. Če je hotenje dovolj veliko, si lahko ustvarimo pričakovanja, ki sprožijo delovanje, ki je odvisno od znanja in sposobnosti (Lipičnik, 2002, str. 480). Na podlagi pričakovanj pride do aktivnosti, aktivnost pa lahko pripelje do razočaranja ali zadovoljstva. Na koncu vedno primerjamo rezultat in cilj, kar se kaže v našem zadovoljstvu ali nezadovoljstvu. Pomembno je, da vodja in sodelavec predhodno poenotita pričakovanja. Pričakovanja vodij so v veliki meri vezana na cilje združbe, ki jih z jasnimi navodili za delo prenese na sodelavca, ta pa mora navodila razumeti. Na tej podlagi si ustvari svoja pričakovanja. Delovanje motivacijskega procesa je prikazano v sliki 2.

Slika 2: Dogajanje v času delovanja motivacijskega procesa



Vir: Lipičnik, 2002, str. 480.



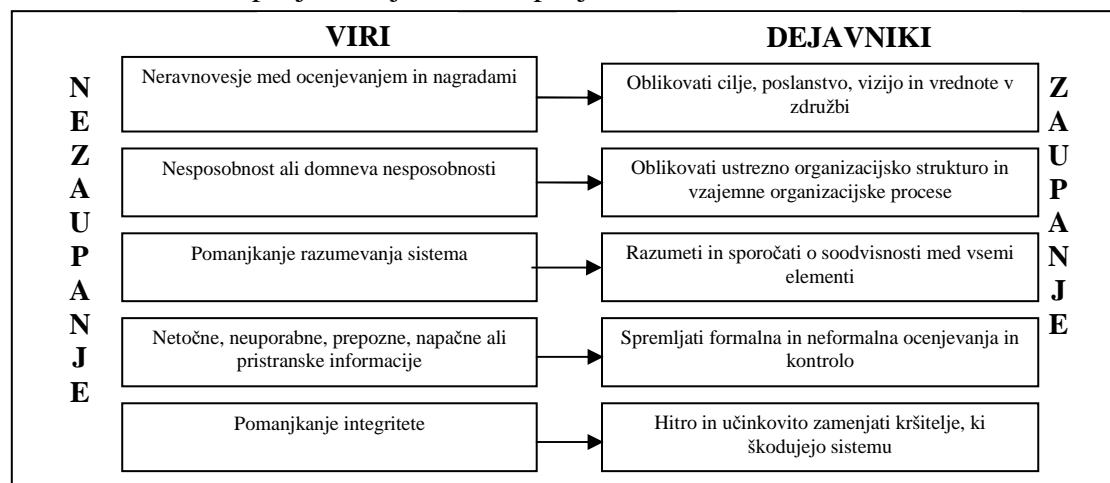
Pričakovanja so lahko »trda«, usmerjena na učinkovitost in sposobnosti, ali »mehka«, usmerjena v pravičnost, pomoč, odkritost, dobrohotnost in naklonjenost. Raziskava na Poljskem je pokazala značilno razliko med spoloma, da ženske bolj poudarjajo mehka pričakovanja, moški pa trda (Sztompka, 1999, str. 58–60). Podobne razlike se kažejo med poklicnimi vlogami, kar se je družbeno izoblikovalo. Raziskava je pokazala tudi, da so ljudje v višjem družbenem sloju z večjim premoženjem in na višjih položajih v združbah bolj usmerjeni v trda pričakovanja, revnejši in brezposelni ali ljudje na nižjih delovnih mestih pa v mehka (nižji družbeni sloj).

### 2.3.4 Izvor nezaupanja in dejavniki zaupanja v združbi

Pri pojavu zaupanja in nezaupanja lahko ugotovljamo njune vire in dejavnike. V združbi je pomembno, da poznamo predvsem vire nezaupanja in dejavnike zaupanja. Za vsak naveden vir nezaupanja bom predstavil dejavnik, ki vpliva na zaupanje (Whitney, 1993, str. 18–19).

Prvi vir nezaupanja izhaja iz neravnovesja med ocenjevanjem in nagradami. Ljudem na primer naročimo določeno stvar, ocenjujemo pa jih pri drugi stvari. Dejavnik, ki v tem primeru vpliva na zaupanje, je oblikovanje ciljev, poslanstva, vizije in vrednot v združbi. Drugi vir nezaupanja je nesposobnost ali domneva nesposobnosti, tako nadrejenih kot tudi podrejenih, pri čemer je pomemben dejavnik zaupanja oblikovanje ustrezne organizacijske strukture in vzajemnih organizacijskih procesov. Tretji vir nezaupanja je pomanjkanje razumevanja sistema in pomembnost vseh njegovih delov lahko posledično pripomore k delovanju, ko se oddaljujemo ciljem. Za dejavnik zaupanja navajamo razumevanje in sporočanje o soodvisnosti med vsemi elementi. Četrty vir nezaupanja so pristranske, netočne, neuporabne, napačne in prepozne informacije. Pri tem je dejavnik zaupanja spremljanje formalnega in neformalnega ocenjevanja ter kontrole, pri tem pa izločimo informacije, ki ne prispevajo k doseganju ciljev in niso v skladu z vizijo in poslanstvom. Peti vir nezaupanja pa je pomanjkanje integritete, ki se kaže kot očitne napake ali zlorabe, kot so laži, kraje ali prevare. Pomembno je, da spremljamo formalna in neformalna ocenjevanja in kontrolo, poleg informacij pa moramo hitro in učinkovito zamenjati kršitelje, ki škodujejo sistemu. V sliki 3 so prikazani viri nezaupanja in dejavniki zaupanja.

Slika 3: Viri nezaupanja in dejavniki zaupanja



Vir: Whitney, 1993, str. 18–19.

## 2.4 Vrste zaupanja

Pojavlja se večrazsežnostni pogled zaupanja, ki temelji na različnih osnovah. Iz tega sledi več vrst zaupanja. V nadaljevanju bom opisal osebno, sistemsko in institucionalno zaupanje. Sledi pa predstavitev preračunljivega, normativnega in kognitivnega zaupanja.

### 2.4.1 Osebno, sistemsko in institucionalno zaupanje

Poznamo dve temeljni obliki zaupanja: osebno in neosebno. Poleg tega jih lahko razširimo na tri oblike (Bachmann, 2003, str. 63):

- osebno zaupanje (temelji na izkušnjah med posamezniki),
- sistemsko zaupanje (temelji na zaupanju posameznika v neosebne strukture),
- institucionalno zaupanje (zaupanje med posamezniki nasproti neosebnim družbenim pravilom).

Pri **osebnem zaupanju** gre za odnos med posameznikoma in temelji na dobrem poznavanju in zaupnosti, ki sta se razvila z vzajemnim delovanjem. V združbi ga je težko vzpostaviti, poleg tega pa je potrebno dosti časa, da se oblikuje. V večini primerov je nemogoče usklajevati posameznikova pričakovanja. Osebno zaupanje je zelo pomembno v združbah, še posebej v razmerjih med vodji in vodenimi.

**Zaupanje v sistem** je pojav, ki je zakoreninjen v antropološki osnovi človeškega delovanja. Zaupanje je pomembno v sami družbi in pridobiva na pomenu, saj je človeštvo oblikovalo veliko število tehničnih in družbenih sistemov. Gre za abstraktne sisteme, ki jih upravlja majhno število visoko specializiranih strokovnjakov. Institucionalno zaupanje se nanaša na formalne, družbene in legitimne strukture, ki jamčijo zaupanje.

**Institucionalno zaupanje** pa zajema prenos organizacijske kontrole od individualnega na raven kolektivnega odločanja oz. soodločanja. Ta oblika pojasnjuje institucionalne vzorce odgovornosti, nalog in drugih elementov strukturnega kapitala, ki so temelj zaupanja in pričakovanj pri sodelovanju med posamezniki. Na oblike zaupanja imajo na tem mestu vpliv predvsem regijski in nacionalni sistemi poslovanja, v katerih deluje združba. Pri sistemskem zaupanju je za Luhmanna sistem tako objekt kot vir zaupanja (Lane, 1998, str. 17).

Poleg omenjenih vrst zaupanja nekateri avtorji razlikujejo še **družbeno zaupanje**, ki se lahko nanaša na splošno idejo zaupanja, ki temelji na vrednotah in normah, kjer na družbo gledamo kot solidarno kulturno skupnost (Lane, 1998, str. 14–18).

### 2.4.2 Preračunljivo, normativno in kognitivno zaupanje

**Preračunljivo oz. kalkulatивно zaupanje** temelji na tehtanju koristi in stroškov pri poteku dogodkov med partnerjema. Pri tem gledamo na človeka kot racionalnega akterja, ki deluje v smeri maksimiziranja koristnosti. Racionalni partner zaupa le, če njegovi preračuni in ocene kažejo na to, da je korist od zaupanja večja kot izguba, ki bi nastala ob izneverjenju zaupanja, ali če so ti odnosi podprti s sankcijami. Ta razmišljanja so bila deležna kritik, saj je gledanje na

človeka kot instrumentalno racionalnega, oportunističnega in egoističnega preozko. Zaupanje naj bi nastalo, kjer racionalne napovedi niso mogoče, zaradi nepopolnih in nezanesljivih informacij, zato je preračunljivo zaupanje kot termin nasprotujoč sam po sebi. Kontrola lahko do neke mere zniža zaupanje, vendar ga ne more popolnoma nadomestiti in odstraniti.

**Normativno zaupanje** temelji na vrednotah in normah. Parsons trdi, da se zaupanje ne more razviti, če partnerji ne delijo splošnih vrednot (Lane, 1998, str. 8). Gre za solidarnost, ki temelji na institucionaliziranih deljenih vrednotah, lojalnosti in družbeni kolektivnosti. Te vrednote pa so značilne za skupnosti v družbi. Če postavimo samo deljene vrednote kot osnovo zaupanja, je tako enostransko, kot če bi postavili za osnovo samo preračunljivost. Empirične raziskave so pokazale, da se zaupanje lahko ustvari tudi med ljudmi iz različnih kulturnih področij oz. med posamezniki, ki ne delijo nobenih vrednot razen ozkih poslovnih ciljev (Lane, 1998, str. 8). Pri tem gre lahko za zaupanje, ki temelji na poštenosti in odgovornosti. Ko gledamo širši kulturni kontekst, pa gre lahko že za obvezujoče zaupanje.

Splošno poznavanje in znanje sta osnovi **kognitivnega zaupanja**. Zaupanje temelji na pričakovanjih in prepričanjih o naravnem in družbenem redu na splošno, o vzajemnem delovanju z drugimi in o splošni strukturi delovanja. Bolj ko so prisotna družbena pričakovanja, tem bolj spontano se razvije zaupanje.

## 2.5 Predmet zaupanja

Predmeti zaupanja so lahko zelo različni. Zaupamo lahko materialnim predmetom, empirični pravilnosti, zakonom narave, ljudem, združbi, institucijam, moči ipd. Zaupanje se lahko nanaša na neosebni, abstraktni sistem ali na razmerje med ljudmi. Poznamo vedenjsko zaupanje, pri katerem gre za zaupanje ljudem, ki se razvije na podlagi komunikacije in zaznavanja zaposlenih v združbi. Zato se zaupanje v združbo lahko nanaša na zaupanje ljudem v združbi in obratno, zaupanje v posameznika lahko temelji na zaupanju v združbo, v kateri je zaposlen. Zaupanje ljudem in zaupanje v združbo je povezano in odvisno od tega, kakšno vlogo ima posameznik v združbi. Pri organizacijskem zaupanju je tako pomembna lastniška struktura, kontrola, kultura združbe, vodenje, motivacija in komunikacija med ljudmi.

Osebno zaupanje pa se lahko nanaša na sposobnosti, cilje, namere, poštenost, pravilnost ali verodostojnost. Pri sposobnostih se zaupanje nanaša na tehnične, poznavalske in komunikacijske sposobnosti. Zaupanje v namere in cilje se nanaša na odnos s partnerjem, kjer ne gre za preračunljivost.

Pri zaupanju lahko govorimo tudi o primarnih in sekundarnih objektih zaupanja. Najprej bom predstavil primarne. Osebno zaupanje se nanaša na odnose med posamezniki, poleg tega obstaja tudi družbeno zaupanje. Zaupanje ali nezaupanje se lahko nanaša tudi na spol (na primer: ne zaupam moškimi), leta (na primer: zaupam starejšim), raso (na primer: zaupam belcem), narodnost (na primer: zaupam Japoncem), veri (na primer: zaupam budistom), premoženju (na primer: zaupam revnim) in tako naprej. Lahko pa gre za javno zaupanje, kjer zaupamo zdravnikom, pravnikom, duhovnikom, profesorjem in podobno. Zaupanje se lahko nanaša tudi na določeno skupino, tim in tudi na združbe. Gre dejansko za pozicijsko zaupanje v določene

družbene vloge. To lahko pripelje do stereotipov. Zaupanje pa se lahko nanaša tudi na procese, kar bi lahko poimenovali procesno zaupanje. Poleg tega pa lahko zaupamo tudi v tehnološke sisteme. Najbolj abstraktni predmeti zaupanja pa so družbeni sistem, vladanje in upravljanje.

Pri zaupanju se oprimumo posrednih namigov, kot so izjave prič, strokovnjakov oz. zanesljivih virov, na podlagi katerih se odločimo za primarno zaupanje. Gre za piramido zaupanja. Pri tem pa govorimo o sekundarnih objektih zaupanja.

## **2.6 Vzajemnost**

Med ljudmi, ki sodelujejo, se lahko vzpostavi sistem obojestranskega zaupanja, vzajemnost pa vsebuje in obsega obojestransko zaupanje. Zaupanje rojeva zaupanje in nezaupanje rojeva nezaupanje, pri tem pa gre lahko za enostransko ali obojestransko razmerje. Pri vzajemnosti ne gre za to, da bi želeli vzpostaviti enakost, saj posamezniki ne beležijo vložkov in rezultatov. Posamezniki zaupajo drug drugemu, da bo vsak opravil svojo nalogo in to med seboj tudi pričakujejo.

### **2.6.1 Opredelitev vzajemnosti**

Pri vzajemnosti lahko izhajamo iz dveh enostavnih načel. Ljudje naj bi pomagali tistim, ki so jim pomagali, in naj ne bi škodili tistim, ki so jim kdaj pomagali. To vzpodbuja in gradi pozitivne in prijetne občutke.

Vzajemnost se kaže kot povezava med lastnim interesom in nesebičnostjo. Putman opredeljuje vzajemnost kot kratkoročno nesebičnost za dolgoročni lastni interes (Nooteboom, Six, 2003, str. 11). Nadomestilo oz. vračilo je v ekonomski izmenjavi lahko takojšnje ali pogodbeno zagotovljeno, kjer oblikujemo potek in postopke v prihodnosti. V tabeli 1 lahko vzajemnost oz. medsebojnost umestimo med lasten interes in nesebičnost.

### **2.6.2 Lastnosti vzajemnosti**

Narava vzajemnosti je zelo kompleksna. Na prvem mestu gre za nepreračunljivo delovanje glede na rezultat in izid razmerja. Ljudje ne beležimo vložkov posameznika, ki so bili vloženi v skupne naloge.

Naslednja lastnost je časovna razpršenost pričakovanj. Pri razpršenosti gre za oceno, da se bodo stvari že nekako odvile v pravo smer. Odnos pa spremeni takojšnja ali prehitra želja po poplačilu enega partnerja.

Tretja lastnost se nanaša na upoštevanje in odzivanje na potrebe drugega. V razmerju partnerji ne pričakujejo takojšnjega povračila, temveč odzivanje in upoštevanje potreb, ki jih izkaže partner v razmerju. Na primer, da se ob strahu in potrnosti drugega odzivamo pozitivno in vzpodbujajoče.

Četrta lastnost se nanaša na občutke dolžnosti, obveze ter krivde. Čeprav partnerji deloma dopuščajo neuravnovešenost in neuravnoteženost v odnosu, to ne pomeni, da partner ne občuti dolžnosti in obveze o povrnitvi koristi. To izhaja največkrat iz občutka neugodja ali celo krivde.

Na petem mestu bi omenil razpršena pričakovanja o istovetnosti darovalcev in prejemnikov v trdno povezani mreži vzajemnih odnosov. Noben partner ne spremlja, kdo je komu pomagal. Gre za občutek pripadnosti v vzajemnem razmerju.

Naslednja značilnost, ki v razmerju sama po sebi predstavlja veliko vrednost, je skrb. Ta ne sme biti namenjena lastni koristi in uporabi tako, da pri tem ne upoštevamo stroškov in koristi kot pri razmerju, kjer gre samo za izmenjavo. V tesnih odnosih ljudje občutijo varnost in osebno pomoč, če bi bilo potrebno. Ti pozitivni občutki pa so prisotni tudi v obdobju, ko ničesar ne potrebujemo, kar je še posebej prisotno v trdno zgrajenih mrežah vzajemnih odnosov.

### **2.6.3 Zaupanje in sodelovanje**

Sodelovanje je predvsem opredelitev skupnih ciljev, pripravljenost deliti znanje in sposobnosti, zavedanje, da so vsi pripravljeni pomagati in sodelovati, in zavestno pristajanje na tveganje, tako na osebnostni kot na delovni ravni. Za sodelovanje so značilni konstruktivna nasprotja in prostovoljna delitev informacij ter znanja, kjer ima tudi posameznik možnost za razvoj. Najbolj kompleksen sistem zaupanja se zgradi pri sodelovanju med ljudmi. Nad vsem pa je še bolj abstraktno zaupanje v cilje združbe, strategije, vodenje in usklajevanje. Ljudi lahko mika, da bi postali zastojkarski, da bi zmanjšali trud ob tem pa računali na druge pri doseganju cilja. Tu gre za instrumentalno zaupanje. Aksiološko zaupanje, kjer gre za medsebojno odvisnost vrednot, in zaupanje, ki je brez kritja, pa nastaneta v bolj skrajnih situacijah. Ljudje ne gledajo drug na drugega le tako, da bo vsak opravil svojo nalogo, temveč, da so drug drugemu pripravljene pomagati, da ne bodo odstopili, se bodo podpirali in mogoče tudi tvegali svoje življenje, da bi rešili drug drugega. Med ljudmi se ustvarijo močne vezi, to pa pripomore k preživetju. V tem primeru gre za prisotnost vseh treh vrst zaupanja: instrumentalnega, aksiološkega, ki temelji na vrednotah, in trdnega zaupanja, ki je brez kritja.

## **2.7 Relativnost zaupanja**

Pri zaupanju gre tudi za relativnost pojava. Zaupanje ima lahko pozitiven pomen, ko zaupamo poštenim ljudem, in mogoče negativnega, če se zaupanje nanaša na nepoštene ljudi. Prav tako lahko izpostavimo etični relativizem, kjer je vprašanje, kdo ima dejanske koristi od tega. Lahko gre za celotno družbo ali pa le za en ozek segment.

Nezaupanje v nezaupljivega partnerja je prav tako funkcionalno, saj je velika verjetnost, da bo partner izrabil zaupanje in podobno je nefunkcionalno, če ne zaupamo zaupanja vrednemu partnerju. Prav tako je nevarno slepo zaupati ali paranoično ne zaupati.

Pomembna razlika je v tem, če komu ne zaupamo, ker ga ne poznamo, ali če komu ne zaupamo, ker ga (predobro) poznamo (Verčič, 2000, str. 43). Lahko povzamem, da je zaupanje v osnovi koristno, lahko pa je osnova za razočaranje.

### **3 Ravnanje in vodenje**

Razmerje med vodji in vodenimi v veliki meri določa vodenje, ki je tesno povezano s funkcijami ravnanja in je zelo kompleksen pojav.

#### **3.1 Opredelitev ravnanja**

Usklajevanje je bistvo dela ravnateljev, ki se prav v tem razlikujejo od delovanja drugih zaposlenih v podjetju (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 19). Usklajevanje je proces, v katerem ravnatelj z vnaprej zamišljenim načrtom zavestno usmerja dejavnosti posameznika v skladu z zahtevami celotne naloge podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 20). Pri tem gre za usklajevanje ciljev in interesov ljudi ter njihovega delovanja.

Ravnanje je organizacijska funkcija in proces (Lipovec, 1987, str. 136), ki:

- omogoča, da – zaradi tehnične delitve dela – ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja),
- vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja), in
- to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja).

Ravnalna funkcija je tako določena s strani tehnične nujnosti povezovanja razdeljenega dela in s strani upravljskega pooblastila za izvajanje. Z vidika celotnega podjetja ravnatelj planira, organizira, vodi in kontrolira. Funkcije ravnanja so med seboj zelo povezane in se prepletajo. Ravnatelj si zamišlja cilje in poti za njihovo doseganje. Poleg tega določa in vzpostavlja razmerja med ljudmi in širšo strukturo v podjetju. Nato sproži delo s komuniciranjem, motiviranjem in vodenjem. Te funkcije so združene v uveljavljanju. S spremljanjem izvedbe ugotavlja odstopanja od zamišljenega, išče vzroke zanje in izvede ukrepe za doseganje planiranega. Vsebina teh temeljnih funkcij ravnanja pa je usklajevanje razdeljenega dela, ki se izvaja z odločanjem in delegiranjem zadolžitvev, odgovornosti in oblasti.

Določanje cilja podjetja, poslovne politike in drugih strateških odločitev ter izvajanje naloge podjetja, s pomočjo ljudi v podjetju, se v podjetju odvija v procesu planiranja, uveljavljanja ali izvedbe in kontroliranja. Proces organiziranja prav tako poteka po navedenih fazah, vendar gre pri tem za planiranje organizacije, uveljavljanje in njeno kontroliranje. Faze procesa organiziranja s tem ločimo od planiranja poslovanja, izvedbe in kontroliranja poslovanja. Proces organiziranja je dvosmeren, zato moramo poudariti, da je faza uveljavljanja odvisna tudi od planiranja in kontroliranja. V nadaljevanju bom natančneje pregledal le uveljavljanje in funkcijo vodenja, saj razmerje med vodji in vodenimi v veliki meri določa vodenje.

## 3.2 Opredelitev uveljavljanja in vodenja

### 3.2.1 Uveljavljanje

Lipovec se osredotoči na uveljavljanje kot sprožitev poslovanja, pri čemer se organizacija ustvarja predvsem s kadrovanjem, poslovanje pa z različnimi orodji, med katerimi je Fayol veliko vlogo pripisoval predvsem ukazovanju oz. komandiranju (Lipovec, 1987, str. 273). Uveljavljanje kot funkcija ravnanja vključuje kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje. Kot pomembna sredstva uveljavljanja Lipovec navaja zgled, vodenje in disciplino. Pri obravnavanju razmerja med vodji in vodenimi se bom v nadaljevanju osredotočil le na vodenje.

### 3.2.2 Vodenje

**Vodenje** lahko opredelimo kot **vplivanje na delovanje posameznika ali skupine v podjetju** in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljanju ciljev podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201). Z vidika organizacije govorimo o medosebnem (vplivanje posameznega vodje na sodelavce) in organizacijskem vodenju (podpora vodij z ukrepi in rešitvami v celotnem podjetju za lažje usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem), s tem pa organizacija podpira vodenje in ga tudi določa. Vodja je tako povezan s svojimi nadrejenimi kot tudi podrejenimi in prav zato je vodenje zahtevno in kompleksno delo. Vodenje ni enkratno dejanje, vendar sklop večjega števila dogodkov in dejanj, le-to pa vpliva na usmerjanje in spremljanje.

Osnovne sestavine vodenja so: vodja, skupina, člani in okolje. Okolje je opredeljeno s strukturo, tehnologijo, delovnimi nalogami, kulturo in vzdušjem. Naloga vodje je, da vodene pripravi do tega, da želijo doseči cilje v konkretni situaciji. Ljudje morajo želeli in s tem je vodenje bolj usmerjeno k spodbujanju in pripravljanju ljudi. Najprej pa je potrebno zgraditi zaupanje med vodjo in vodenimi.

Vodja je prisiljen prenašati del svojih dolžnosti na podrejene, saj vseh dolžnosti ne more izvesti sam. Delegiranje oz. pooblašcanje je prenašanje dolžnosti in njej ustrezne oblasti navzdol. S tem nastane razmerje med nad- in podrejenostjo, kar predstavlja hierarhično strukturo in verigo odgovornosti. S tem se poveča obseg izobraževanja podrejenih in njihova učinkovitost. Pri delegiranju je pomembna stopnja zaupanja med vodjo in vodenimi, saj vodja ob pomanjkanju zaupanja težje delegira dolžnosti podrejenim.

## 3.3 Načini vodenja

V nadaljevanju bom razložil različne poglede na vodenje. V literaturi lahko zasledimo tri poglede na vodenje, ki jih bom natančneje opisali (Možina, 2002, str. 517):

- modeli osebnih značilnosti,
- modeli vedenja in
- situacijski modeli.

Različni načini vodenja verjetno različno vplivajo na zaupanje, vendar ni rečeno, da določen način vodenja vedno pozitivno vpliva na zaupanje.

### **3.3.1 Modeli osebnih značilnosti**

Modeli osebnih značilnosti so nastali predvsem iz razloga preučevanj osebnih značilnosti vodij. Predvidevali so, da obstajajo določene telesne, osebnostne, socialne in delovne značilnosti uspešnih vodij (Možina, 2002, str. 517). Telesne značilnosti so predvsem starost, videz in vitalnost, osebnostne pa predvsem čustvena stabilnost, samozavest, prilagodljivost in samoobvladljivost. Socialne značilnosti so ustrezna izobraženost, olikanost, mobilnost in pripravljenost sodelovati, delovne pa iniciativnost, delavnost in sprejemanje odgovornosti. Kljub vsemu ti modeli na splošno niso uspešno ločevali med dobrimi in slabimi vodji. Preveč poudarjajo telesne lastnosti, kljub temu pa jih je potrebno opazovati v določenih situacijah.

### **3.3.2 Modeli vedenja vodij**

Pri modelih vedenja vodij so se raziskovalci usmerili v njihove vedenjske značilnosti oz. so preučevali, kaj uspešni vodje počnejo. V tem okviru so se razvili teorija x in y, model vodenja, usmerjen k nalogam ali ljudem, in model mrežnega vodenja.

Pri teoriji x in y so ljudje ločeni v dve kategoriji. Po teoriji x zaposleni ne delajo radi, se izogibajo in pri tem potrebujejo usmeritve k ciljem in navodila za delo. Po tej teoriji se vodje poslužujejo predvsem avtoritativnega načina vodenja. Po teoriji y pa zaposleni radi delajo in se sami usmerjajo k ciljem, s katerimi se strinjajo, pri tem pa jih ni potrebno siliti in sami prevzemajo odgovornost. Po teoriji y vodje uporabljajo participativni način vodenja, njihova vloga je svetovanje in spodbujanje. Na japonskem so razvili še teorijo z, pri kateri jemljejo sodelovanje kot pomembno človeško vrednoto.

Poleg tega poznamo model vodenja, kjer so lahko vodje usmerjeni k ljudem ali pa k nalogam. Pri usmerjenosti k ljudem gre predvsem za dostopnost vodij, ustvarjanje ugodnega delovnega vzdušja, pomoč in ustrezno nagrajevanje. Vodje so usmerjeni v zadovoljstvo delavcev, pri tem pa želijo oblikovati odprto komuniciranje, spodbujanje občutka pripadnosti in usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju. Pri usmerjenosti k nalogam vodje aktivno načrtujejo, organizirajo, kontrolirajo in usklajujejo naloge. Gre za strukturiranje skupne delovne naloge in opredelitev podrobnih delovnih nalog, delitev dela v skupini, oblikovanje komunikacijske strukture, usmerjanje posvetovalnih in odločitvenih procesov v skupini, sprejemanje in uresničevanje sprejetih odločitev ter nadzor izvajanja. Za uspešno integracijo ciljev posameznika in ciljev skupine sta potrebna oba pristopa.

Pri modelu mrežnega vodenja poznamo pet vrst vodenja, kjer gre predvsem za različne stopnje usmerjenosti k ljudem ali nalogam (Možina, 2002, str. 520):

- nemoč, kjer gre za nizko stopnjo usmerjenosti k ljudem in nalogam,
- usmerjenost k ljudem, kjer gre za visoko stopnjo usmerjenosti k ljudem in nizko k nalogam,



- usmerjenost k nalogam, kjer gre za nizko usmerjenost k ljudem in visoko k nalogam,
- na sredini poti, kjer imamo srednjo stopnjo usmerjenosti k ljudem in nalogam, in
- timsko delo, pri čemer so vodje usmerjeni tako k nalogam kot k ljudem.

### 3.3.3 Situacijski modeli vodenja

Univerzalni način vodenja je nemogoče opredeliti, ker gre pri vsaki situaciji za drugačne načine, ki so uspešni, zato govorimo o situacijskem vodenju. Pri vodenju glede na okoliščine so se razvili modeli, ki poskušajo izbrati optimalni način vodenja glede na situacijo. Poznamo Fiedlerjev situacijski model, Herseyov in Blanchardov situacijski model, Model vodenja 4D, Housejev model poti in ciljev in participativni model vodenja (Možina, 2002, str. 521–531).

Fiedlerjev situacijski model govori o ujemanju načina dela vodij z dejavniki situacije. V modelu so opredeljene tri spremenljivke iz delovne situacije, na podlagi katerih vodja izbere usmerjenost k delu ali k nalogam. Situacijske spremenljivke so odnos skupine do vodje, zapletenost dela in moč položaja vodje (Možina, 2002, str. 523).

Herseyov in Blanchardov situacijski model vodenja preučuje vodenje v odvisnosti od nadzornega in podpornega načina vodenja vodje, spreminja pa se glede na zrelost članov skupine. Glede na kombinacije pridemo do štirih načinov vodenja (Možina, 2002, str. 526): direktivnega, mentorstva, sodelovanja in pooblaščenja.

Model 4D se ukvarja z učinkovitostjo vodenja, pri čemer to jasno razločuje od uspešnosti. Model temelji na usmerjenosti vodij k sodelavcem in nalogam. Pridemo do štirih načinov vodenja (Možina, 2002, str. 527):

- združevalni vodja, ki je močno usmerjen k nalogam in sodelavcem,
- zadržani vodja, ki je nizko usmerjen tako k odnosom kot k nalogam,
- zavzeti vodja, ki je visoko usmerjen k odnosom in nizko k nalogam, in
- prizadevni vodja, ki je visoko usmerjen k delovnim nalogam in manj k odnosom.

Housejev model poti in ciljev pa predpostavlja uspešnost vodij z učinkovitim opredeljevanjem poti in načinov dela, s katerimi so zaposleni zadovoljni in dosegajo visoko storilnost. Način vodenja je odvisen od lastnosti zaposlenih (njihovih potreb in sposobnosti) in značilnosti dela (sestavljeno in enostavno delo). Pri tem modelu poznamo naslednje načine vodenja (Možina, 2002, str. 528–529):

- izzivalni, kjer vodja postavi visoke cilje in pričakuje, da jih bodo člani sposobni doseči,
- usmerjevalni, kjer vodja pove, kaj pričakuje in jim nudi pomoč,
- svetovalni, kjer se vodja posvetuje s člani, preden sprejme odločitve in
- prijateljski način, kjer je vodja razumevajoč in skupaj z njimi ustvarja ugodno vzdušje.

Participativni model vodenja pa opredeli pravila, v kakšni meri naj člani sodelujejo v procesu odločanja. Vodja lahko odloča sam, lahko odloča sam, vendar vpraša za mnenje, lahko odloča

sam, vendar se posvetuje s člani ter oceni njihovo mnenje, lahko se odloči sam, vendar se sestanejo kot tim in razpravljajo o situaciji ali pa vodja in člani razpravljajo in odločajo kot tim.

### **3.3.4 Transformacijsko in transakcijsko vodenje**

Transformacijsko oz. inspiracijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, za transakcijsko pa je značilno dogovarjanje in sodelovanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih imajo zaposleni, če opravljajo delo v skladu z dogovori in pravili (Možina, 2002, str. 531).

Transformacijsko vodenje temelji na razmerju med nadrejenim in podrejenim, kjer se obe strani med seboj dogovarjata, in ta način presega omejenost le na stroške in koristi. Pri transformacijskem vodenju je pomembna karizma, inspiracija, intelektualne spodbude in upoštevanje posameznika s strani vodje. Pri transakcijskem pa je pomembno, da vodja deluje na podlagi nagrajevanja, aktivnega in pasivnega vodenja z izjemami in vodenja brez vajeti (*laissez faire*). Združbe s stabilno tehnologijo, v stabilnem okolju, s stabilno kadrovske zasedbo in dolgimi življenjskimi cikli proizvodov so uspešne tudi s transakcijskim načinom vodenja. Za hitro spreminjajoče okolje, hitro zastarajočo tehnologijo ob kratkih življenjskih ciklih proizvodov pa potrebujejo transformacijsko vodenje. Pri transformacijskem vodenju naj bi bili podrejeni bolj zadovoljni in dosegajo višje rezultate, vendar tudi transformacijski način vodenja ne prinaša končnega odgovora.

### **3.3.5 Moč**

Pri usmerjanju posameznika je pomembna tudi moč, ki se izraža z vplivom vodje. Moč je zmožnost vplivati na posameznika, skupino, združbo in jih usmerjati k želenim dosežkom (Možina, 2002, str. 506). Yukl loči več vrst moči, ki jih mora vodja uspešno in učinkovito uporabljati v različnem času in okoliščinah (Možina, 2002, str. 506):

- legitimna moč, ki izhaja iz uradnega položaja v organizacijski hierarhiji,
- moč nagrajevanja, ki izhaja iz možnosti nagrajevanja,
- moč pritiska, ki izhaja iz možnosti kaznovanja in sankcioniranja,
- referenčna moč, ki izhaja iz istovetenja sodelavcev z vodjo, in
- ekspertna moč, ki izvira iz specializiranega in strokovnega znanja vodij.

Sodelavci se lahko različno odzovejo pri uporabi različnih vrst moči. Lahko začnejo uresničevati naloge, se z njimi strinjati ali se upirati izvajanju, zato mora vodja pravilno vplivati na sodelavce.

Vodja se lahko poslužuje različnih mehanizmov moči, pri tem pa lahko govorimo o različnih stilih vodenja. Vodja lahko kot način usmerjanja podrejenih uporablja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 205–206):

- statusni položaj,

- statusni položaj in osebnostno ter strokovno avtoriteto ali
- osebnostno in strokovno avtoriteto, pri čemer skupina sama izbira vodjo.

V prvem primeru, ko je delovanje vodje povezano izključno z vplivom hierarhičnega položaja v združbi, govorimo o avtoritativnem oz. avtokratskem vodstvenem stilu. Tu podrejeni predvsem izvajajo dodeljene naloge in poročajo o doseženih rezultatih. Ta stil vodenja je primeren predvsem v kriznih obdobjih, drugače povzroča zaviranje učinkovitosti.

V drugem primeru, ko sta osnova za vodenje poleg statusne tudi strokovna in osebnostna avtoriteta, pa govorimo o participativnem stilu vodenja. Vodja vključuje podrejene v proces odločanja in odločitve ne sprejema sam temveč s pomočjo sodelovanja podrejenih.

V tretjem primeru, ko gre samo za osebnostno in strokovno avtoriteto, pa vodjo izberejo znotraj neformalne skupine. Te skupine imenujemo avtonomne, ker je za rezultat odgovorna skupina kot celota.

Poleg omenjenih stilov poznamo še liberalnega, patriarhalnega, brezosebnega in manipulativnega.

### **3.3.6 Ravnanje s čustvi**

Pri vodenju so pomembni tudi čustveni odnosi. Čustva opredelimo kot odziv posameznika na zaznavanje dogodkov v okolici, pri tem pa oseba lahko to občuti kot prijetno ali neprijetno. Vodja mora biti pri tem sposoben ravnati s čustvi, kar pomeni, da mora biti zmožen opazovati, razumevati in spremljati svoja čustva in čustva drugih. Na to pa se mora uspešno odzvati.

Osebne veščine, povezane s čustveno inteligenco, ki jih ima lahko posameznik, so (Možina, 2002, str. 510–515): samozavedanje, obvladovanje in spodbujanje, socialne veščine kot medosebna čustvena inteligenca pa zajemajo vživljanje in sodelovanje.

Samozavedanje pomeni, da se zavedamo čustev, občutkov in povezanosti med tem, kar govorimo, mislimo in delamo. Zavedamo se lastnih vrednot in pomena čustev. Primerna samozavest se nanaša predvsem na zavedanje o lastnih prednostih in slabostih, pri tem pa smo samozaupljivi in zaupamo v svoje znanje in zmožnosti.

Obvladovanje čustev je povezano s samoobvladovanjem različnih čustev, zanesljivostjo glede odkritosrčnosti in poštenosti, vestnostjo prevzemanja odgovornosti za svoja dejanja in prilagodljivostjo spremembam.

Spodbujanje pa je zgrajeno iz oblikovanja pobud za izboljšanje standardov odličnosti, pripadnosti skupini in prevzemanju ciljev, iniciativnosti pri iskanju novih poti in priložnosti ter optimizem in vztrajanje pri zasledovanju ciljev ne glede na situacijo.

Med medosebne socialne veščine vživljanja spadajo predvsem usmerjenost k ustrežljivosti, razvijanje osebnosti drugih, upoštevanje razlik in socialna zavest. Pri sodelovanju pa je pomembno jasno, odprto in prepričljivo komuniciranje, prepoznavanje, ustvarjanje in upravljanje sprememb, reševanje nasprotij, ustvarjanje dobrih odnosov in stikov, sporazumevanje in

doseganje soglasja ter sposobnost oblikovanja skupine, ki bo omogočala sinergijo pri doseganju ciljev.

Vodja, ki se poistoveti s potrebo drugega, mu lahko lažje pomaga. Zmožnost vživetja v čustva drugega in istovetenje sta del čustvenega zaupanja.

Z vidika čustvene inteligentnosti vodij Drucker navaja naslednje načine vodenja (Možina, 2002, str. 515–516):

- vodenje s prisilo,
- usmerjevalno vodenje,
- očetovski način vodenja,
- sodelovalni način vodenja,
- perfekcionistični način vodenja in
- mentorski način vodenja.

### 3.4 Sposobnosti in značilnosti vodij

Pri zaupanju med vodji in vodenimi imajo vpliv na zaupanje sposobnosti in značilnosti vodij. Pri značilnostih se bom osredotočil le na značilnosti dobrih vodij.

Sposobnosti uspešnega vodje so predvsem naslednje (Možina, 2002, str. 502):

- razdelitev moči,
- intuicija,
- sposobnost za usklajevanje vrednot,
- dobro poznavanje samega sebe in
- sposobnost vizije.

**Delitev moči**, vpliva in kontrole ustvari učinek povečanja pripadnosti med člani. S tem jih pritegnemo, zadovoljimo potrebo po dosežkih in ustvarjamo pozitivne občutke o njihovem delu, ki postane zanimivo. S tem se poveča zaupanje med vodji in vodenimi.

**Intuicija** je občutek, da se vodje pravočasno in pravilno odzovejo na potrebe in spremembe v okolju in izkoristijo dane priložnosti. Pri tem prevzemajo odgovornost tveganja in gradijo zaupanje.

**Poznavanje samega sebe**, svojih prednosti in slabosti je pomembno, saj s tem lažje delujemo, bolj izkoriščamo prednosti in poskušamo preseči slabosti. V tem primeru gre predvsem za samozaupanje, ki tudi vpliva na zaupanje med vodji in vodenimi. Pomembna je povratna informacija, ki nam omogoča razviti sposobnosti.

**Vizija** je sposobnost misliti drugače, iskati boljše poti, boljša stanja in metode uresničevanja. Vodje morajo imeti jasno vizijo, poslanstvo in oblikovati organizacijske cilje.

Značilnosti dobrih vodij je veliko. Nekatere izmed njih so fizični izgled, inteligentnost, dominantnost, visoka raven energije, samozavest, prilagodljivost situaciji, občutek za socialne odnose, ustvarjalnost, diplomacija, sposobnost delovanja pod pritiskom, sprejemanje odgovornosti, izražanje, komunikativnost, organiziranost, prepričljivost, karizma, poštenost, vztrajnost, uspešnost pri reševanju problemov, sposobnost delati z ljudmi in podobno (Zupan, Kaše, 2003, str. 95–96). Poleg tega je pomembno tudi, da je vodja natančen, usmerjen k dosežkom, odprt, prijeten, samodiscipliniran, čustveno zrel, stabilen, skrben in zanesljiv. Vodenim zaupajo vodji tudi glede na njegove značilnosti. Značilnosti dobrih vodij imajo v splošnem pozitiven vpliv na zaupanje med vodji in vodenimi. Velik vpliv na zaupanje imajo predvsem poštenost, vztrajnost, odprtost, odkrita komunikativnost in zanesljivost.

## **4 Proces zaupanja v povezavi z vodenjem, timi in združbo**

### **4.1 Proces zaupanja**

Proces zaupanja obsega nastanek zaupanja, njegov razvoj in njegov propad in se oblikuje v vzajemnem delovanju. Proces zaupanja je dinamičen in se nanaša predvsem na vedenjsko zaupanje. V nadaljevanju bom predstavil značilnosti procesa zaupanja, njegove razvojne stopnje, izgubo in poglobitev zaupanja ter opisal pozabljanje in odpuščanje.

#### **4.1.1 Značilnosti procesa zaupanja**

Zaupanje nastane na podlagi prakse zanesljivosti med posamezniki. Pri zaupanju imajo pretekle izkušnje velik pomen, pri čemer se nanašamo na trenutne dokaze. Ljudje v odnosih, kjer so medsebojno odvisni, spremljajo znake in znamenja, ki jih oddajajo ostali s svojim delovanjem. Opazovanje znakov je bolj učinkovito kot natančno spremljanje rezultatov delovanja.

Sonnenberg (1994, str. 193–195) razlaga oblikovanje odnosa, ki temelji na zaupanju kot nizanju slojev okoli palice. Palico predstavlja zgodovina, sloves in ugled, obroče pa predstavljajo:

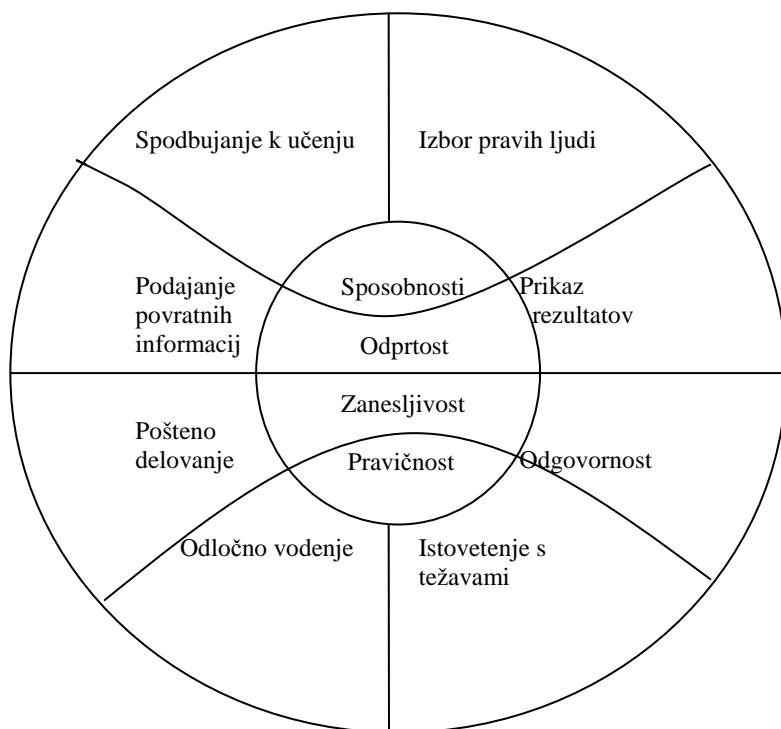
- prvi obroč: poštenost, pravilnost, prepričljivost, varnost, sposobnost, pravičnost, zanesljivost, odkritost in komunikacija,
- drugi obroč: doslednost in načelnost,
- tretji obroč: od napovedi k prepričanju in zvestobi.

Prvi obroč predstavlja osnovo, na kateri temelji zaupanje, drugi stalnost našega delovanja, tretji pa pomeni prehod od napovedim k zvestobi in prepričanju.

Enake značilnosti se pojavljajo tudi pri procesu zaupanja med vodji in vodenimi. Ustvarjanje zaupanja je prikazano v sliki 4. Glavna načela pri njegovem ustvarjanju so sposobnosti, odprtost, zanesljivost in pravičnost. Če želimo povečati zaupanje, moramo upoštevati in uporabljati ta načela v praksi, saj moramo biti sposobni izbrati prave ljudi in spodbujati učenje. S prikazovanjem rezultatov in podajanjem povratnih informacij postanemo bolj odprti.

Zanesljivost si pridobimo z odgovornostjo in poštnim delovanjem. Pri tem pa sta potrebni pravičnost in poštenost, ki ju izvajamo z učinkovitim vodenjem in istovetenjem s težavami.

Slika 4: Ustvarjanje zaupanja



Vir: Reynolds, 1997, str. 2.

Zaupanje je v nevarnosti, ko stvari ne gredo tako, kot pričakujemo. Zaupanja ne izgubimo vedno, ko stvari ne gredo po pričakovanjih, vendar je pomembno, zakaj so se dogodki odvijali v določeno smer. Vzroki so lahko zunanji vplivi, ki niso povezani s pomanjkanjem sposobnosti, pomanjkanjem truda, kontrole, napak in oportunitizma. Pri iskanju vzrokov je težko oceniti prave, ki privedejo k slabemu razpletu dogodkov. Pri tem je pomemben odprt odnos, kjer vodje ali vodeni priznajo napako, kot pa da prepuščajo možnost, da njihova dejanja ocenijo za oportunistična. Znaki lahko pokažejo, da je vodja ali vodeni želel drugače delovati in mu je žal, da se je končalo kot nezgoda, škodo pa želi poravnati oz. popraviti. Podobno je, če vodja ali vodeni vnaprej ve, da se ne bo mogel držati dogovora in to sporoči ostalim, ki lahko delno ublažijo škodo. Vodje se ne morejo dolgo pretvarjati in če se ne pretvarjajo, ustvarjajo občutek profesionalnosti.

#### 4.1.2 Razvojne stopnje pri procesu zaupanja

Proces zaupanja počasi nastaja in se razvija, saj je v razmerju na začetku manjše tveganje in s tem tudi manjše potrebno zaupanje. Whitney (1993, str. 13) pravi, da je zaupanje težko pridobiti in lahko izgubiti. Zaupanje v podjetju je lažje pridobiti, če so cilji, vrednote, vizija, strategije, poslanstvo in namen jasni, razumljivi in jih zaposleni sprejmejo.

McAllister je predlagal dve stopnji v razvoju zaupanja (Nooteboom, 2003, str. 26). Prva je zaupanje, ki temelji na znanju in poznavanju, ki mu sledi čustveno zaupanje. Lewicki in Bunker pa predlagata tri stopnje (Nooteboom, 2003, str. 26):

- zaupanje, ki temelji na preračunljivosti,
- zaupanje, ki temelji na znanju, in
- zaupanje, ki temelji na istovetnosti.

Ta proces lahko včasih traja predolgo, vendar ga lahko umetno pospešimo, če oblikujemo umetno skupno izkušnjo. Pogosto se na začetku razvije zaupanje, ki temelji na preračunljivosti, nato kognitivno in na koncu normativno zaupanje. Ljudje pa lahko začnejo tudi s čustvenim, ki mu sledi preračunljivo, ki lahko uniči zaupanje ali pa ga poglobi. Do takšnega razvoja pride v primeru družinskega podjetja in v primeru predhodnih prijateljskih odnosov v združbi.

#### **4.1.3 Izguba in poglobitev zaupanja**

Pri zaupanju pričakujemo, da nas ljudje in stvari ne bodo izneverile in razočarale. Ni nujno, da bodo neizpolnjena pričakovanja prinesla izgubo zaupanja, saj so pomembni vzroki za takšno situacijo. Kljub temu lahko zaupamo partnerjevim sposobnostim, vdanosti, dobrohotnosti, odkritosti in nameram. Včasih zunanje okoliščine niso vidne in ljudje jih želimo pojasniti. Glede na to lahko temu verjamemo ali pa to vidimo kot opravičilo za kakšen drug vzrok, kot je na primer pomanjkanje vdanosti, nesposobnost ali celo preračunljivost. To je odvisno od preteklih izkušenj, predhodnega zaupanja, sumničenja, razvoja odnosa v preteklosti, psihološke slike, podobe in zunanjih družbenih ter ekonomskih razmer. Ljudje smo nagnjeni k ocenjevanju, ki ga ponavadi zaključimo s sklepom. Rešitve konfliktov praviloma povečajo in poglobijo zaupanje. Konflikt je prinesel test, s katerim se pokaže, kako močna je vzajemna dobrohotnost in vdanost. S tem razložimo procese, pri katerih se povečuje in pogloblja zaupanje z rešitvami konfliktov.

Pri ohranjanju stopnje zaupanja ali njenem povečevanju je na prvem mestu zaupanje v odkritost in poštenost. Odkritost pomeni, da dajemo primerne, poštene, prave, točne in pravočasne informacije. Zaupanje in odkritost se medsebojno krepi in v kritičnih trenutkih pomagata ohranjati enako ali doseči višjo stopnjo zaupanja. Partner lahko zlorabi informacije v prid svojim preračunljivim namenom razlaščenja, goljufijam, prevaram, izsiljevanjem ali napadom. Pri neizbežnem propadu nekateri poskušajo situacijo čim dalj časa skrivati. Zaupanje si lahko pridobimo, če povemo za kaj gre in poskušamo omiliti škodo. Poleg spoštovanja in verodostojnosti sta pomembno odprt odnos in ustrezna komunikacija.

Zand navaja, da so pri gradnji zaupanja pomembna učinkovita dejanja, ki se nanašajo na (Six, 2003, str. 203):

- informacije: razkrivanje informacij na primeren način in pravočasno (pozitivni in negativni odgovor),
- vpliv: sprejemanje in upoštevanje sprememb pri lastnih odločitvah, dovoljevanje nasvetov drugih in iskanje rešitve,

- kontrolo: delegiranje nalog, odgovornosti in pristojnosti drugim.

Pri konfliktnih in težavah lahko pride do nesreče s posledicami, nerazumevanja, nesoglasja ali nezaupanja. Gre za dinamiko zaupanja in težav. Slika 5 prikazuje, da gre za ponovno vzpostavitev zaupanja ali poglobljanje v primeru, ko oba partnerja težavo razumeta kot nesrečo ali nerazumevanje. Pri vseh ostalih kombinacijah gre za prelom ali izgubo zaupanja. Pri nesreči in nesoglasju gre za dogodek, pri katerem se poudarja, da do tega ne bo več prišlo. Pri nesoglasju partnerja ne soglašata, vendar spoštujeta pozicijo drug drugega in to bosta v prihodnosti vzela v obzir.

Slika 5: Dinamika zaupanja in težav

		Vodilni partner			
		Nesreča	Nerazumevanje	Nesoglasje	Nezaupanje
Drugi partner	Nesreča	PONOVN VZPOSTAVITEV ALI POGLOBITEV ZAUPANJA		PRELOM ALI IZGUBA ZAUPANJA	
	Nerazumevanje	PONOVN VZPOSTAVITEV ALI POGLOBITEV ZAUPANJA		PRELOM ALI IZGUBA ZAUPANJA	
	Nesoglasje	PRELOM ALI IZGUBA ZAUPANJA			
	Nezaupanje	PRELOM ALI IZGUBA ZAUPANJA			

Vir: Six, 2003, str. 215.

#### 4.1.4 Pozabljanje in odpuščanje

Pozabljanje je lahko sredstvo, s katerim se izognemo moralni krivdi in ga uporabimo kot poskusčasne odložitve pred občutki sramote in spoznanjem graje (Johnson, 1993, str. 144). Odpuščanje pa nam omogoča odstranitev hudodelstva, saj prestopki potrebujejo odpuščanje za napredek v življenju. Odpuščanje kot nasprotje maščevanju samo po sebi dopušča ustvarjati nekaj novega in predstavlja željo po spremembi mnenja in moč za nov začetek. Odpuščanje izboljšuje odnose in lahko veča tudi stopnjo zaupanja. Zaupanje pa ni potencialna slabost ali napaka, saj ne gre le za slepo zanašanje. Napačno usmerjeno in nameščeno zaupanje ne predstavlja le napake v sodbi tistega, ki zaupa, temveč moralen razdor posameznika, ki mu je bilo zaupanje namenjeno (Johnson, 1993, str. 165). V primeru preloma obljube ali zaupanja nam moralna odzivanja, kot so sramovanje, obžalovanje, skrb, kazni in odpuščanje, omogočajo zaupanje obnoviti in povečati.

## 4.2 Vodenje in zaupanje

Vodja ne more biti uspešen, če ne zaupa vodenim in če mu vodeni ne zaupajo. Vodeni, ki zaupajo, so bolj zanesljivi in radi sodelujejo, vodja, ki jim zaupa, pa jim lažje delegira dolžnosti.



Zaupanje med vodji in vodenimi se nanaša na delovanje nadrejenih, ki ga zaznavajo podrejeni, po drugi strani pa se nanaša na delovanje podrejenih, ki ga zaznavajo nadrejeni.

#### 4.2.1 Vloga vodenja in vpliv na zaupanje

Tudi najboljšim vodjem je pridobitev zaupanja velik izziv. Zaupanje med vodjem in vodenim se povečuje, če vodja vodenega pri dejanjih in odločitvah podpira. Vodja povečuje zaupanje, če postavlja jasne cilje in je sposoben dati več, kot je obljubil. Pomembno je, da so njuni interesi povezani, da je prisotno participativno odločanje in skupno veselje ob uspehih. S tem se ustvarja občutek sodelovanja, soodločanja, deljenje istovetnosti in solidarnosti, ki višajo zaupanje med vodjo in vodenim. Pomemben je signal, da vodja zaupa vodenim in da pričakuje, da tudi oni zaupajo njemu. To je povezano z ustreznim komuniciranjem med njimi. Vidne in prikrite prepreke v komuniciranju in zaupanju pa se kažejo v kompleksnosti združb, razpršenosti po regijah, državah in časovnih pasovih in v tem, ko sodelavci niso v enem prostoru (Volk, 2004, str. 15). Med interesi združbe in zaposlenih se kažejo nasprotja. Nizka stopnja zaupanja in negotovost sta posledici prakse nekaterih združb, ki se poslužujejo odpuščanja zaposlenih, sklepanja pogodb za določen čas in združevanja delovnih nalog (Pečovnik, 2001, str. 38).

Pri razvoju zaupanja lahko tako transakcijsko kot transformacijsko vodenje spodbujata podrejene k zaupanju vodji. To velja za vodje, ki imajo osebni pristop in se ukvarjajo s posameznikovimi potrebami in željami, in so tako mentorji kot trenerji. Vodje podrejene spodbujajo k sodelovanju in pri tem se zaposleni lažje poistovetijo z vodjem. Lewicki in Bunker menita, da **zaupanje, ki temelji na istovetenju**, gradimo predvsem z naslednjimi aktivnostmi (Den Hartog, 2003, str. 131):

- razvoj skupne kolektivne istovetnosti,
- skupna lokacija, kjer ljudje delajo v isti zgradbi ali v istem okolju,
- oblikovanje skupnih ciljev in proizvodov in
- vključevanje in delitev skupnih vrednot.

Delovanje je potrebno povezati z vsem privlačno skupno vizijo, ki jo spremljajo skupni cilji, za katere si vsi želijo, da bi jih dosegli, pri tem pa se istovetiti s skupnimi vrednotami in izgraditi skupno oz. kolektivno istovetnost.

Pri zaupanju vodji je zato pomembno, da podrejeni zaupajo njegovim sposobnostim in zmožnostim, da reši probleme. Podrejeni tako zaupajo njegovi strokovnosti, po drugi strani pa tudi osebnosti, da bo njegovo delovanje pošteno in etično. Na podlagi zaupanja med vodji in vodenimi pa lahko zaposleni razvijejo bolj splošno zaupanje v ravnatelje in sodelavce. Vodje morajo izražati do vodenih spoštovanje in dostojanstvo. Poleg tega pa morajo biti pošteni in odprti. Pri graditvi poštenosti vodje moramo najprej spregovoriti o profilu poštenosti, ki ga sestavlja karakter (pogum, čast, samozaupanje, samospoštovanje, odgovornost, poštenost), volja (nove vloge in zavedna izbira) ter disciplina (udejanjanje, nove spretnosti, vztrajnost, doslednost in potrpežljivost). Pri graditvi poštenosti imamo prepreke, ki se kažejo v strahu, osebnih izkušnjah, nezmožnosti, pomanjkanju motivacije in spreobrnitvi zaradi pritiska. V končni fazi pa

nas k zgraditvi poštenosti vodje pripelje potreba po udejanjanju, osebna odločnost, soočenje s samim seboj, ustvarjanje nove prihodnosti, sposobnost, zmožnost in čast (Marshall, 2000, str. 142–161).

Za združbe je pomembno, da vzpostavijo ustvarjalno sodelovanje. Naloga vodij je vzpostavitev zaupanja na vseh ravneh. Spodbujajo, da ljudje spregovorijo in izrazijo svoje izvirne zamisli, pri tem pa jih želijo vzajemno uresničiti. S tem ljudje delujejo na podlagi svojih miselnih shem in ne na vsiljenih zamislih drugih.

#### **4.2.2 Ugotavljanje problemov zaupanja in nezaupanja med vodji in vodenimi**

Problem nezaupanja v združbi nastane, če večina doživlja občutek nezaupanja do vodij in podjetja kot celote. Zaupanje med vodji in vodenimi je temelj za razvoj lojalnosti v podjetju, zato nastaja potreba po gradnji zaupanja. Znake nezaupanja je potrebno pravočasno ugotoviti, poiskati njihove vzroke in jih odpraviti. Prav tako je potrebno ugotoviti tudi znake in pokazatelje zaupanja. Pokazatelje zaupanja lahko delimo na neposredne in posredne (Rant, 2004, str. 74–75).

Strah kot neposredni pokazatelj nezaupanja se razvije iz nezaupanja do samega sebe. Začaran krog strahu in nezaupanja ima zakonitost, da strah vodi do pasivnosti, neprilagojenosti in nižje stopnje pripadnosti, le-to pa zopet dodatno povečuje strah in nezaupanje, kar zopet vodi do pasivnosti, nižje stopnje pripadnosti in neprilagojenosti. Poleg nezaupanja tudi nizke stopnje zaupanja povečujejo nezaupanje. Znake strahu lahko ugotovimo preko kombiniranja različnih tehnik opazovanj, predvsem anketiranja, opazovanja pri delu in z intervjuji (Rozman, 2000, str. 105–112).

Posredni pokazatelji nezaupanja kot težave v podjetju so (Rant, 2004, str. 74–75):

- neuresničevanje zastavljenih ciljev (npr.: padanje produktivnosti),
- slabi odnosi, nesodelovanje in pogosti nerazrešeni konflikti,
- nezadovoljstvo s sistemom nagrajevanja in stilom vodenja,
- zaprtost v komuniciranju in slaba informiranost,
- pogoste (formalne in neformalne) pritožbe zaposlenih,
- velik obseg fluktuacije, bolniških odsotnosti in drugih oblik absentizma in
- nereševanje in kopičenje problemov v podjetju.

Težave kažejo na nizko učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih, pri tem pa je zaupanje lahko njihov vzrok ali posledica. Dejansko prisotni vzroki so problemi (ne)zaupanja. Glede na poročilo inštituta IOMA sprožilci pojava nezaupanja lahko nastanejo na strani ravnateljev, na strani zaposlenih, na strani neustrezne organizacije in/ali na strani slabega poslovanja (Rant, 2004, str. 75). Te možne vzroke navajam v nadaljevanju. Najbolj pogosti so na strani ravnateljev.

#### **Možni vzroki za pojav nezaupanja, ki izvirajo iz ravnateljev, so:**

- pomanjkljiva in neustrezna znanja in izkušnje v zvezi z vodenjem, komuniciranjem in motiviranjem zaposlenih,

- nesposobnost vživljanja v druge ljudi,
- oportunistično in nekonsistentno vedenje,
- slabe odločitve ali neodločitve ter napačno ukrepanje ali neukrepanje, zaradi česar dobijo zaposleni občutek, da je vodja pristojen,
- subjektivnost in pogoste napake pri ocenjevanju podrejenih,
- kopičenje pristojnosti, skrivanje in filtriranje ključnih informacij in
- grožnje in zbujanje strahu pri zaposlenih.

**Možni vzroki za pojav nezaupanja, ki izvirajo iz »navadnih« zaposlenih, so:**

- obstoj vplivnih hujskačev in opravljalcev,
- obstoj ljudi, ki nenehno tolmačijo svojo plat »resnice« in
- neustrezna in/ali pomanjkljiva znanja in sposobnost zaposlenih.

**Možni vzroki za pojav nezaupanja, ki izvirajo iz organizacije, so:**

- neobstoj in/ali neustrezni opisi delovnih mest,
- neobstoj in/ali neustrezen sistem nagrajevanja,
- nizke in/ali neredne plače,
- pogoste nesreče pri delu,
- visoka stopnja pričakovanj s strani nadrejenih in veliko pritiskov za njihovo uresničenje,
- slaba informiranost zaposlenih,
- pomanjkljiva in/ali neustrezna kontrola in
- neustrezna kultura (sistem vrednot).

**Možni vzroki za pojav nezaupanja, ki izvirajo iz poslovanja, so:**

- nejasna vizija in poslanstvo podjetja,
- neustrezna strategija podjetja,
- neustrezni, zastareli proizvodi in storitve,
- neustrezna politika cen,
- premajhna prepoznavnost proizvodov na ciljnih trgih in
- premajhna vlaganja v razvoj novih proizvodov/tehnologij.

Za odpravljanje nezaupanja mora podjetje ugotoviti, kateri so pravi vzroki, ki vplivajo v določenem primeru.

### 4.2.3 Ukrepi za odpravo nezaupanja in povečanje zaupanja

Po istovetenju pravih problemov se lotimo reševanja oz. iščemo rešitev za njihovo odpravo. V podjetju se lahko odločimo za kratkoročne ukrepe, hkrati pa je potrebno delovati tudi dolgoročno na sistemu vrednot, ki temelji na zaupanju. Ukrepi se od problema do problema razlikujejo, na splošno pa velja, da večje ko je število problemov, večje je število ukrepov. Dolgoročne in kratkoročne ukrepe izvajajo ravnatelji, pri čemer jim lahko pomagajo različni svetovalci, kot so specialisti za organizacijo, psihologi, sociologi in podobno. Kratkoročni ukrepi ne zahtevajo korenitejših sprememb in odpravijo problem hitro, a le za kratek čas.

#### **Ukrepi za odpravo problemov nezaupanja, ki izvirajo iz slabega ravnanja, so naslednji.**

Ravnatelj se mora ustrezno samoanalizirati in ugotoviti, katere so tiste slabosti, ki jih izkazuje in s katerimi vpliva na nezaupanje. Teh slabosti se mora zavedati, si jih priznati in jih zavestno odpraviti. Svoje delovanje in obnašanje mora po mnenju inštituta IOMA spremeniti v naslednjih smereh (Rant, 2004, str. 77):

- sistematično vzdrževati in razvijati samozavest zaposlenih (sistem pohval, izogibanje napadom na osebnost in integriteto posameznika),
- razvijati sposobnost aktivnega poslušanja in vživljanja v občutja drugega (poslušanje, vživljanje, razumevanje in sprejemanje posameznika),
- spodbujati aktivno sodelovanje in vključevanje zaposlenih v probleme podjetja (vključevanje zaposlenih v tiste probleme, s katerimi so neposredno povezani, ter formalno delegiranje pristojnosti in odgovornosti),
- deliti svoje misli, občutenja in razmišljanja z zaposlenimi (zelo pomemben ukrep, saj se ljudje s tem zblížajo, začutijo, poveča se tolerančni razpon, sposobnost vživljanja v situacijo drugega, sposobnost razumevanja problemov in prenos tihih znanj),
- nenehno spodbujati in stati za podrejenimi, ko se soočajo s problemi pri delu ter dopuščati zadostno svobodo pri iskanju rešitev in izvedbi in
- ohranjati konsistentnost v odnosu do zaposlenih (načelnost in doslednost glede dogovorjenega in pravil).

**Sledijo ukrepi za odpravo problemov nezaupanja, ki izvirajo iz »navadnih« zaposlenih v podjetju.** Ravnatelj mora znati ugotoviti, kje so vzroki za nezaupanje in odpraviti to delovanje ali vsaj omiliti situacijo. Da bi dosegel višjo raven, mora:

- opazovati in priznati, kaj se je v resnici zgodilo,
- dopustiti/spodbuditi, da pridejo občutja ljudi na površje,
- ponuditi pomoč, pojasnila in podporo vsakič, ko se pojavi ozračje nezaupanja ali strahu,
- vsako problemsko situacijo ponovno predelati in pretehtati,
- odgovorno pristopiti do vsakega pojava,
- iti naprej in spregovoriti tudi o manj priljubljenih stvareh in
- v skrajnem primeru odpustiti vplivne hujskače in opravljalce (to je le občasen ukrep).

**V nadaljevanju predstavljam ukrepe za odpravo problemov nezaupanja, ki izvirajo v neustrezni organizaciji.** Če problem izvira v neustrezni organizaciji, mora podjetje izvesti ustrezne organizacijske ukrepe. Takšni ukrepi so tvegani in zahtevni, zato je potrebno za uspešnejše reševanje problema vključiti strokovnjake za organizacijo, psihologe in sociologe. Ravnatelji se morajo opredeliti glede delegiranja, saj je delegiranje element izkazovanja zaupanja. Organska organiziranost v splošnem zahteva in je tudi vzrok višjih stopenj zaupanja. Spremembe naj bi bile izvedene v smeri večje organske organiziranosti.

**Pri ukrepih za odpravo problemov nezaupanja, ki izvirajo iz slabega poslovanja,** je temeljna naloga ravnateljstva postavitev in uresničitev jasne vizije, poslanstva in strategij podjetja, poleg tega pa aktivno soočanje in reševanje poslovnih problemov.

**Obstaja še skrajni ukrep za dvig zaupanja med zaposlenimi, ki predstavlja zamenjavo neustreznih ravnateljev,** če le-ti niso sposobni, motivirani oz. nočejo ali ne zmorejo izvesti ukrepov.

Ko se podjetje srečuje s potrebo po radikalni spremembi, se srečuje z resnimi odpori do potrebnih sprememb (Pučko, 1999, str. 192), zato je pomembna stopnja zaupanja med vodji in vodenimi v podjetju.

V podjetjih pri odpravljanju težav in problemov pogosto najemajo zunanje svetovalce s področja organizacije in drugih ved. Svetovalci predvsem preko reševanja organizacijskih in poslovnih problemov pripomorejo k zvišanju stopnje zaupanja v podjetju. Posebni svetovalci, ki pa se bolj neposredno ukvarjajo z zaupanjem, pa so organizacijski psihologi in sociologi. French in Bell predlagata, da pri svojem delu uporabljajo različne načine (Rant, 2004, str. 80):

- izslediti prednosti in slabosti v medsebojnih razmerjih med zaposlenimi, timi, skupinami in oddelki, kjer se uporabljajo tehnike zrcaljenja, svetovanja v procesu in treningi občutljivosti, svetovanje,
- ugotoviti disfunkcionalne vplive vrednot ter pomoč v procesu spreminjanja, pri tem pa je potrebno ugotoviti, katere norme in vrednote niso primerne (predvsem s tehnikami mreženja, gradnje odnosov v in med timi in s programi, usmerjenimi v socio-tehnične spremembe),
- pomagati in izboljšati procese komuniciranja ter izboljšati medosebne odnose med posamezniki timi in oddelki (gradnja pozitivnih medsebojnih občutij),
- nuditi podporo in pomoč v procesu razvijanja zaposlenih, kar bi vodilo k povečevanju znanj, sposobnosti in prepričanj (to ustvarijo z igranjem vlog, analizo nasprotujočih si sil, snovanjem življenjske in poklicne poti, T-skupinami in uvajanjem samouravnavaajočih timov),
- vključevati in spodbujati zaposlene k aktivnejšemu sodelovanju reševanja problemov pri kreiranju novih idej in postavljanju vizije (izvajajo s krožki kakovosti, raziskovalnimi konferencami, tehnikami gradnje timov),
- povečevati sprejemanje osebne odgovornosti (preko analize vlog, z risanjem razpredelnic odgovornosti, planiranjem življenjske in poklicne poti, ravnanjem s postavljanjem ciljev in krožki kakovosti),

- povečati raven optimizma in energije med zaposlenimi v podjetju (skupno razvijanje vizije, programi celovite kakovosti, raziskovalne konference, raziskovanje posameznikovih prispevkov).

### **4.3 Vpliv organizacijske strukture na zaupanje**

Združbe z različnimi organizacijskimi strukturami zahtevajo različne stopnje zaupanja za svoje delovanje. Tradicionalna hierarhična organizacijska struktura ne zahteva visokih stopenj zaupanja, saj je v ospredju moč avtoritete, ki vpliva na povezovanje akterjev. Vsaka oblika organizacijske strukture zahteva za svoje delovanje določeno minimalno stopnjo zaupanja, kot potrebuje določeno raven drugih virov in sredstev (Pečovnik, 2001, str. 39). Zaupanje vpliva na sodelovanje in delovanje ljudi v združbi. Gre za vzpostavitev pričakovanj in namenov transakcije, pri čemer vzajemno sodelovanje in soodvisnost vplivata na stopnjo motiviranosti za delovanje zaposlenih.

#### **4.3.1 Mehanska in organska organizacija in zaupanje**

Pri mehanski organizaciji gre za natančno določena delovna opravila, ki so strogo definirana. Komuniciranje je navpično in gre za strogo hierarhijo avtoritete in nadzora. Soodvisnost je preko velikega števila pravil določena predvsem strukturno. Ravnateljstvo pričakuje red, disciplino in poslušnost, zaposleni pa pričakujejo varnost zaposlitve in plačila. Zaradi centralizacije moči in znanja je stopnja zaupanja majhna. V tem primeru gre za preračunljivo zaupanje, saj zaupanje ne izhaja iz znanja ali istovetenja. V mehanski organizaciji je poudarjena racionalnost ali omejena racionalnost. Prisotna je visoka stopnja kontrole, ki uravnava delovanje zaposlenih. V mehanski organizaciji ima vodja velik vpliv, saj je prisotno avtokratsko vodenje, kjer vodja odloča.

V primeru organske organizacije pa ima pri odločanju vodja manjši vpliv in uporablja bolj demokratičen način vodenja. Prav zaradi soodločanja in večje svobode sodelavcev je nujno zaupanje med vodji in vodenimi, ki omogoča uresničitev potenciala organizacije. Značilnosti organske organizacije so predvsem v sodelovanju v skupinah, kjer sta znanje in nadzor razporejena po vseh ravneh organizacije. Komuniciranje je horizontalno in postavljenih je malo pravil. Vodja mora ustvariti skupno vizijo in jo prenesti na podrejene. Poskušati mora hkrati zadovoljiti tako potrebe s strani združbe kot potrebe s strani organizacije. Čeprav je zaupanje tvegano, je nujno potrebno za uspešno in učinkovito delovanje ljudi in združbe. Organizacija zahteva zaupanje in ga spodbuja, s tem pa rodi zaupanje.

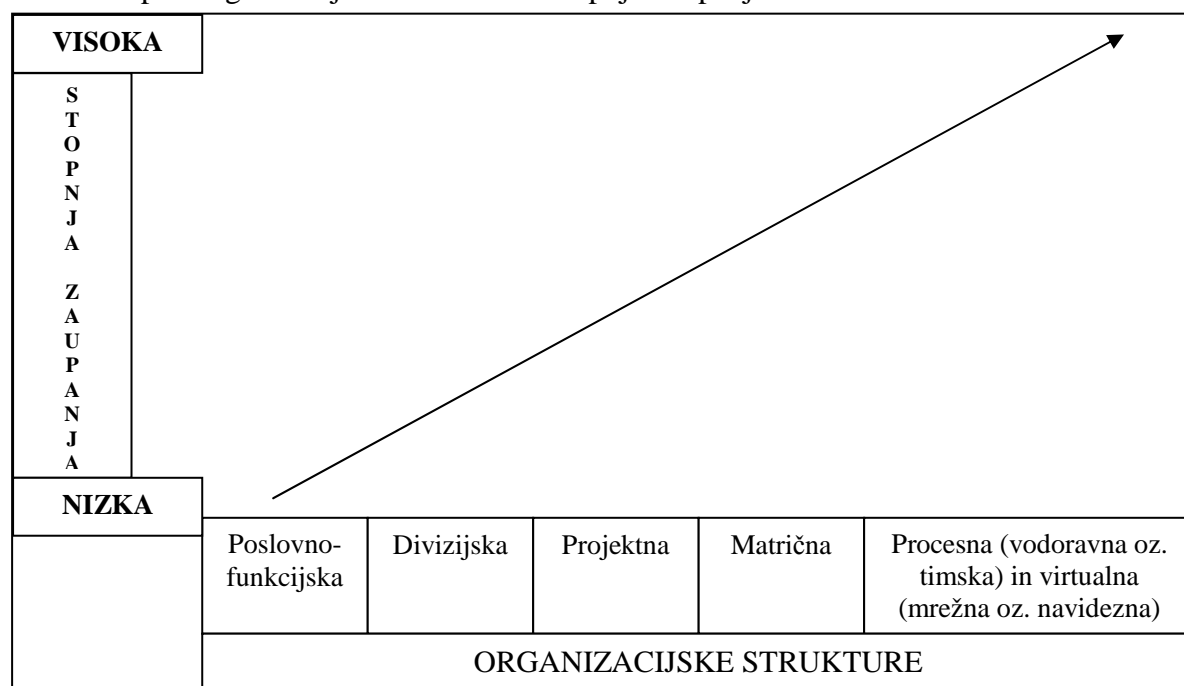
#### **4.3.2 Organizacijska oblika podjetja in stopnje zaupanja**

Organizacijske strukture omogočajo učinkovitost in uspešnost delovanja z različnimi stopnjami zaupanja. Tradicionalna organizacijska struktura zagotavlja večjo učinkovitost v stabilnem okolju, a se slabše prilagaja okolju in spremembam. Timi in projektni ravnatelji so na naslednji stopnji razvoja izboljšali sodelovanje in komunikacijo, sledi pa osredotočenje na proces, kjer

ostanejo centralizirane le še nekatere poslovne funkcije. V učeči se združbi pa se opušča večino hierarhičnih ravni in postane struktura z minimalno hierarhijo. Bolj ko sta v združbi pomembna učenje in znanje, večji vpliv ima zaupanje. Pri tem ne gre le za preračunljivo zaupanje, temveč se oblikuje na osnovi istovetenja in znanja. Gre za zaupanje med posamezniki ter istovetenje z normami in vrednotami, ki se oblikujejo s kulturo združbe.

V poslovno-funkcijski organizacijski strukturi je potrebna minimalna stopnja zaupanja. Višja je potrebna pri divizijski, ki se kaže predvsem v odnosih med upravo in poslovnimi enotami ter med poslovnimi enotami samimi. Še višja pa je potrebna pri projektni in matrični organizacijski strukturi, saj gre za prenašanje odgovornosti in sprejemanja odločitev na nižje ravni. Tudi na nižjih ravneh se povečujeta prožnost v razmerjih in znanje. Najvišjo stopnjo zaupanja med organizacijskimi strukturami potrebuje organizacija s procesno (vodoravno oz. timsko) in virtualno (mrežno oz. navidezno) organizacijsko strukturo. V sliki 6 je prikazan vpliv organizacijske strukture na stopnjo zaupanja.

Slika 6: Vpliv organizacijske strukture na stopnjo zaupanja



Vir: Prirejeno po Pečovnik, 2001, str. 47.

V združbi mora biti interes za zaupanje na strani vseh. Združbe z visoko stopnjo zaupanja imajo koristi od prilagodljive organizacijske strukture, strateških povezav, virtualnih timov, učinkovitega kriznega ravnateljstva in nižanja stroškov ter manjšanja transakcij (Bader, Liljenstrand, 2003).

## 4.4 Zaupanje v timih

Tim je skupina ljudi, ki skupaj rešuje naloge, pri tem pa uspešno deluje glede na kakovost opravljenega dela, porabljenega časa in gospodarne uporabe virov. Lastnost timov je medsebojna soodvisnost med člani ter tveganje, kar sta glavna pogoja za vzpostavitev zaupanja. Člani tima morajo med svojim delom sodelovati, si izmenjavati informacije, se usklajevati in deliti vire.

Zaupanje med člani v timih je temelj uspešnega delovanja timov. Boljši rezultati se kažejo pri reševanju zahtevnih in kompleksnih nalog, nižji stopnji stresa, zadovoljstvu tima, medsebojnih odnosih, lojalnosti in podobno. Pomanjkanje zaupanja pa vodi k občutkom utesnenosti, nezadovoljstvu, manjši čustveni udeležbi, nižji produktivnosti, visoki stopnji fluktuacije in izostajanju z dela. Gladstein in Hackman glede na situacijsko teorijo zagovarjata, da so timski procesi odvisni od treh glavnih faktorjev: sestave tima, značilnosti dela in organizacijskih spremenljivk (Costa, 2003, str. 106). Zaupanje med člani v timih je odvisno tako od osebnostnih kot situacijskih faktorjev. Gre za prisotnost tveganja, ob katerem ima zaupanje pomembno vlogo.

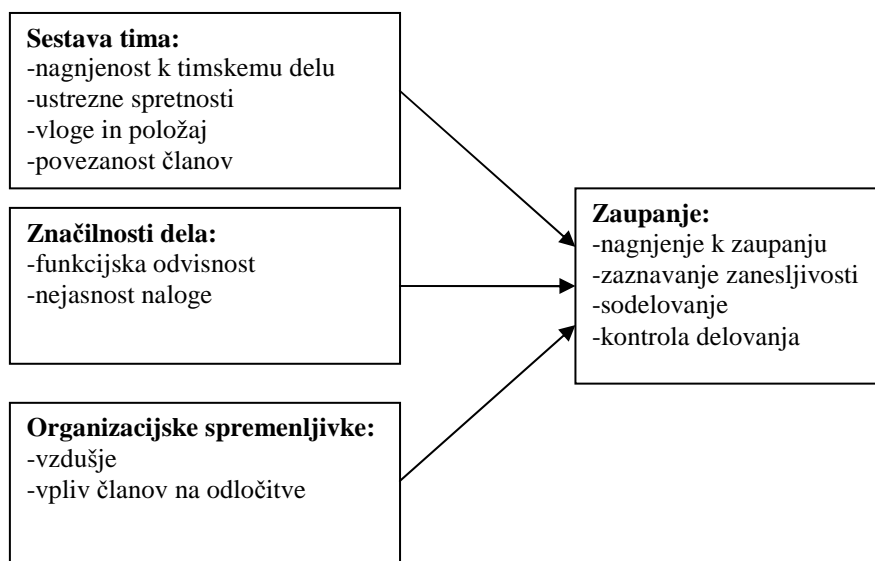
V nadaljevanju bom predstavil hipotetični model zaupanja v timih (Costa, 2003, str. 109). Pri timu je pomembno, kakšna je njegova sestava. Določimo velikost tima (število članov), opredelimo, kakšno znanje in izkušnje potrebujejo člani za opravljanje določenih nalog ter določimo, kakšna naj bo heterogenost in homogenost tima. Izbrati moramo pravo kombinacijo ljudi, ki bodo delovali v timih in bodo dosegali dobre rezultate. Pomembne so osebne lastnosti, kjer morajo biti člani nagnjeni k timskemu delu, imeti morajo določene spretnosti in znanje. Vsak posameznik ima razvite različne vloge v različni meri, v timu pa moramo zagotoviti, da je sestavljen iz članov, ki bodo pokrili vse vloge. Člani pa morajo biti med seboj čim bolj povezani. Visoka nagnjenost k timskemu delu, primerne sposobnosti in znanje, vloge in položaj ter visoka povezanost prinašajo višje stopnje zaupanja v timih. Poleg izbire članov je pomembno tudi usposabljanje članov tima, pri čemer je potrebno postaviti ustrezna navodila o sodelovanju med člani tima.

Delovne naloge lahko opredelimo glede na kompleksnost, medsebojno odvisnost in negotovost. Visoka funkcijska odvisnost med člani vodi k višjim stopnjam zaupanja, nejasnost naloge pa k nižjim.

Vzdušje z usmerjenostjo k ljudem prinaša višje stopnje zaupanja kot klasični hierarhični model organizacije, ki je usmerjen k delovnim nalogam. Zaupanje med člani v timih lahko temelji na nagnjenosti k zaupanju, zaznavanju zanesljivosti, povečanem sodelovanju in zmanjšani kontroli delovanja. Če v timu ni zaupanja, se člani ne morejo zanesti drug na drugega. Potrebno je oblikovati vzdušje, kjer bodo člani sproščeno in brez strahu govorili o problemih (Hunsaker, 2001, str. 302). Hipotetični model zaupanja v timih je prikazan v sliki 7.



Slika 7: Hipotetični model zaupanja v timih



Vir: Costa, 2003, str. 109.

Zaupanje vpliva na delovanje tima in pripomore k:

- ustvarjanju odprte komunikacije,
- osebni in strokovni avtoriteti vodje, ki je koordinator ustvarjalnega procesa,
- stanju, da čustva ne prevladajo nad razumom in se s tem ne prekine tok ustvarjalnega mišljenja in
- uspešnemu delovanju kljub dinamični interakciji med člani, prilagajanju skupnemu cilju in nenehnemu spreminjanju vlog ter procesov, ki prehajajo med člani.

Medsebojno zaupanje znotraj timov pa zagotovimo in pospešujemo z (Možina, 2004, str. 69):

- odkritim vedenjem, poznavanjem skupnih ciljev in odprtim sodelovanjem,
- pravočasnim medsebojnim informiranjem,
- odprtostjo in odkritostjo v pogovorih,
- željo po doseganju skupnih ciljev,
- vzpostavitvijo in negovanjem svobodnosti med člani tima,
- spoštovanjem prispevkov drugih na podlagi dokaza in znanja,
- pomočjo in svetovanjem pri reševanju problemov članom tima,
- sodelovanjem in ne samo nasprotovanjem in
- možnostjo, da lahko vsak član izraža svoje misli in ideje.

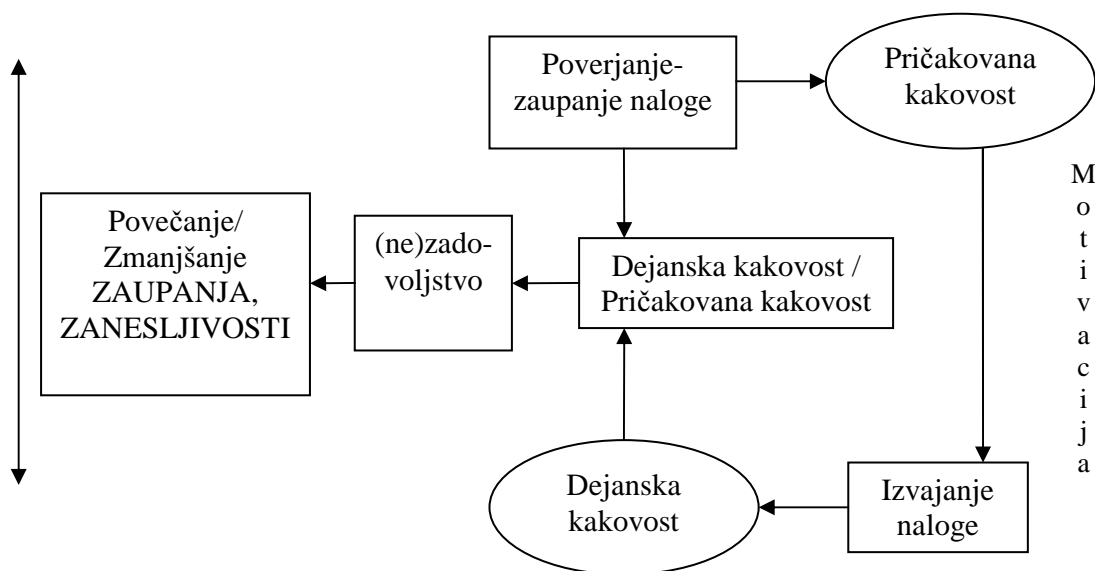
Bartolome meni, da dobri timi gradijo na zaupanju predvsem na naslednje načine (Rozman, 2004, str. 28):

- pokazati, da delamo v interesu vseh,
- podpirati in braniti tim,
- biti odprt in pravičen, informirati, razložiti in
- pokazati čustva in konsistentnost mišljenja, ohranjati zaupljive stvari in pokazati svoje sposobnosti.

Za učinkovit tim je značilno, da gre za poznavanje ciljev, odkritost, odprtost v medsebojnih odnosih, zaupanje, medosebno pomoč med člani, sodelovanje, ustrezne metode dela, instituciji prilagojen način vodenja ter sposobne posameznike (Možina, 2004, str. 65). Odkritost in odprtost omogočata, da pridejo do izraza razlike v stališčih, potrebah in motivih. V nasprotnem primeru, ko se soočamo z zaprtostjo, prikritostjo v izražanju in strahom pred zasmehovanjem in povračili, pa ustvarjalno sodelovanje ni možno.

Povečevanje in zmanjševanje zaupanja lahko prikažemo tudi z (ne)zadovoljstvom, ki nastane kot posledica dejanske in pričakovane kakovosti izvajanja nalog oz. rezultata. Tim dobi nalogo in s tem se oblikuje pričakovan cilj oz. pričakovana kakovost. Dejansko izvajanje naloge ustvari dejansko kakovost. Razmerje med dejansko in pričakovano kakovostjo povzroči (ne)zadovoljstvo in to vpliva na zmanjšanje oz. povečanje zaupanja in zanesljivosti tima. Ustvarjalnost lahko le pričakujemo in šele dejansko izvajanje naloge pokaže, v kolikšni meri se je pokazala ustvarjalnost. Vpliv zaupanja na zanesljivost tima je prikazan na sliki 8.

Slika 8: Vpliv zaupanja na zanesljivost tima



Vir: Mayer, 2004, str. 60.

Pri ustvarjanju zaupanja med člani tima lahko naletimo tudi na prepreke, kot so tekmovalnost med člani, različno tolmačenje nalog in različne stopnje zaupanja. Zaupanja se ne more zapovedati ali ga spraviti v sistem. Značilno pa je, da se ustvarja počasi na podlagi pozitivnega dela, izgubi pa se ga lahko zelo hitro s posmehovanjem, nespoštovanjem, pomanjkanjem vzajemnosti, laganjem, poneverjanjem in podobno. V timu je potrebno razumevanje med člani in njihova zrelost, ki kaže na visoko stopnjo spoštovanja in tolerance.

#### **4.5 Vpliv zaupanja na združbo**

Williamson in nekateri avtorji predvidevajo, da zaupanje nima vpliva na delovanje združbe (Lane, 1998, str. 19). Po njihovem mnenju gre v združbi le za racionalnost in oportunitetizem. Večina pa je prepričana v pozitivne učinke zaupanja na delovanje združbe. Zaupanje povečuje učinkovitost, vendar je neučinkovito s stališča, da se zaupanje po večini oblikuje nenačrtovano, da je občutljivo in nepotrjeno. Večina ekonomske literature poudarja, da se z zaupanjem zmanjšujejo transakcijski stroški in potreba po pogodbenih in kontrolnih mehanizmih. Partnerji so nagnjeni k temu, da povečujejo količino znanja, dostopnega drug drugemu, in omogočajo točnost, pravočasnost in razumljivost podajanja informacij. Hitrejše podajanje informacij pa jih vzpodbuja k novim priložnostim pri sodelovanju in skupnem izkoriščanju nove tehnologije. Lahko bi rekli, da je zaupanje osnova za učenje, saj gre pri večjih stopnjah zaupanja za prenos bolj natančnih, hitrejših in celovitejših informacij. Poleg tega se povečuje pomembnost odnosov v združbi še posebej, kjer je prisotno timsko delo in učeča se združba. Če je med dvema poslovnima enotama visoka stopnja zaupanja, se zmanjšajo stroški kontrole, nadzora, opazovanja in podobnih aktivnosti. Zaupanje je vzajemen mehanizem, ki povečuje prožnost in odprtost v razmerjih. S tem zaupanje zmanjšuje transakcijske stroške, zvišuje učinkovitost, produktivnost, povečuje hitrost in odzivnost, izboljšuje vzdušje in kulturo združbe, povečuje inovativnost, vpliva na trajen razvoj in učenje ter zmanjšuje potrebo po kontroli in usklajevanju. Bourdieu pravi, da je zaupanje del socialnega kapitala, ki je zelo pomemben za združbo in njeno konkurenčno prednost (Bachmann, 2003, str. 66). Bradach in Eccles menita, da naj se na zaupanje ne gleda le kot na pomemben mehanizem koordiniranja, ampak tudi kot na pogoj za odličen nastop in konkurenčen uspeh v novem poslovnem okolju (Lane, 1998, str. 1).

Poleg zmanjševanja transakcijskih stroškov se zmanjšuje tudi tveganje preračunljivega individualnega delovanja ljudi. Za podjetja je pomemben celovit nastop na trgu, sodelovanje in sposobnost izboljšav.

Pri zaupanju je pomembno, da vodje zaupajo vodenim in obratno. Splošno lahko rečemo, da zaupanje obuja in ustvarja pozitivno delovanje v primeru sodelovanja z drugimi. V skupnostih vzpodbuja pripadnost, povečuje toleranco, komunikacijo, izboljšuje povezanost posameznika v skupini, povečuje skupno istovetnost, družbeno solidarnost in možnost sodelovanja.

Tisti, ki zaupajo in se jim pričakovanja uresničijo, imajo koristi od tega, kar so pričakovali, pri tem pa dobijo potrditev, da je bilo njihovo delovanje učinkovito. Za posameznika so še dodatne koristi, ki se kažejo v psihološkem zadovoljstvu predvidevanja, saj nam to zvišuje samozavest in postanemo v prihodnosti bolj zaupljivi in mogoče tudi zvišamo vložek v to, v kar smo zaupali in

se je uresničilo. Če pa je zaupanje prelomljeno, nam to lahko zmanjša samozavest in postanemo v prihodnosti bolj oprezni in previdni. Z vidika partnerja, ki mu drugi zaupa, pa se v primeru uresničitve pričakovanj poveča vrednost zaupanja, kar lahko prinese koristi v prihodnosti. Prelom zaupanja pa nam lahko prinese kratkoročne koristi in zapre možnosti za možne prihodnje koristi.

Staehle meni, da se v združbah kaže pomemben vpliv zaupanja, ker se le-to instrumentalizira in povezuje z odprtim načinom komuniciranja, nižjo stopnjo formalizacije, poenostavljenimi oblikami koordinacije, stabilnejšimi medosebnimi povezavami, povezavami znotraj združbe in nižjimi transakcijskimi stroški (Kovač, Jesenko, 2004, str. 43). Zaupanje s tem vpliva na uspešnost in učinkovitost združbe.

**Zaupanje ima** na splošno, kljub relativnosti pojava, **pozitivne učinke**. V primeru, da ne gre za zaupanje, pa lahko pričakujemo funkcijske substitute. Prihaja lahko do podkupovanja, korupcije, povečajo se previdnost, opreznost, kontrola, pravdarstvo, prepiri, zapiranje vase, zaščitniški odnos močnih avtorskih vodij in podobno.

Zaupanje v združbi vpliva na solidarnost, lojalnost in pripadnost. S tem preko vzdušja in kulture združbe pozitivno vpliva na delovanje ljudi. Nastran Ule govori, da je zaupanje kot socialni kapital locirano v procesih, ki predstavljajo vez med posameznikom in organizacijo (Pečovnik, 2001, str. 16). Zaupanje je s tem pogoj za zmanjševanje kompleksnosti, po drugi strani pa je tudi generator sodelovanja.

Zaupanje je skrajno neotipljivo. Živeti brez njega lahko povzroči trajne strahove, paranoje, neučinkovitost in celo brezdelnost. Visoka stopnja zaupanja zmanjšuje prepire med zaposlenimi, zbližuje ljudi, povečuje produktivnost in spodbuja rast. Zaupanje v odnosih povečuje varnost, zmanjšuje ovire in omogoča ljudem, da delijo občutke in sanje z drugimi. Pri zaupanju gre za različne vrste in stopnje zaupanja, poleg tega ga razvijamo počasi, podre pa se lahko v trenutku (Sonnenberg, 1994, str. 191–192). Pomanjkanje zaupanja v podjetju se lahko kaže v visoki stopnji strahu, sumničenja, absentizma, nezadovoljstva na delovnem mestu in podobno.

Zaupanje in zanesljivost lahko peljeta tako daleč, da lahko brezmejna lojalnost in zvestoba prinašata togost v novostih. V dobro inovativnosti mora prihajati do konfliktov in sporov, ki lahko vodijo k propadu odnosov in razmerij. V primeru, da se morajo razmerja končati, moramo preprečiti zastoj, saj drugače lahko ostanemo na mrtvi točki.

#### **4.6 Zaupanje zaposlenih na delovnem mestu**

Ljudje in razmerja med njimi so ključ do poslovnega uspeha. V preteklosti je psihološka pogodba med delavci in ravnatelji temeljila na izmenjavi. Delavec je bil zaposlen zaradi specifičnih spretnosti in zmožnosti v zameno za plačilo. Delavci so bili spremljani kot stroški, viri in podobno. Delavec je v združbi prispeval energijo, lojalnost in sposobnosti, delodajalec pa je zagotavljal koristi in varnost na delovnem mestu. V združbi, ki temelji na odnosih, pa govorimo o odnosu, kjer gre za znanje, spretnosti, poštenost, zaupanje ter čast, ki je tako na strani ravnateljev kot delavcev. V tem odnosu gre za vzajemnost ter sodelovanje.

**Ključno vlogo pri ustvarjanju zaupanja na vseh ravneh imajo ravnatelji zlasti v fazi vodenja**, ko postavljajo temelje vzajemnemu zaupanju. Nezaupanje med vodji in vodenimi vpliva na uspešnost in učinkovitost podjetja tudi preko sposobnosti posameznikov, da uporabijo svoje znanje. Določeno stopnjo tveganja predstavlja preizkušanje novih stvari in postopkov. Pri tem morajo ravnatelji vzpodbujati zaupanje že s svojimi lastnostmi (npr.: poštenostjo, odkritostjo, zanesljivostjo, verodostojnostjo). Zaupanje med člani združbe lahko temelji na podlagi strokovne utemeljenosti ali na podlagi istovetnosti interesov.

Merjenje zaupanja na delovnem mestu je povezano tudi z zaupanjem med vodji in vodenimi. Zaposleni zaupajo vodenim, so poleg tega ponosni na to, kar delajo, in se veselijo ter uživajo z ljudmi, s katerimi delajo. Great place to work institute (The Trust Index, 2005) izvaja raziskavo »Indeks zaupanja«, ki meri stopnjo zaupanja, ponosa in solidarnosti na delovnem mestu. Raziskava pokriva pet dimenzij: verodostojnost, spoštovanje, poštenost, ponos in solidarnost. V tabeli 3 je prikazano zaupanje na delovnem mestu, kjer prve tri dimenzije ocenjujejo zaupanje zaposlenih v ravnatelje.

Tabela 3: Zaupanje na delovnem mestu

Dimenzija	Zaupanje	Opis
<b>Verodostojnost</b>		Ocenjuje, katerim zaposlenim je ravnateljstvo verodostojno (zaupanja vredno) glede na njihovo <b>komunikacijo, sposobnosti (usklajevanje virov) in celostnost.</b>
<b>Spoštovanje</b>		Ocenjuje, kako zaposleni čutijo spoštovanje ravnateljstva glede na <b>pomoč (podporo), sodelovanje in skrb.</b>
<b>Poštenost</b>		Ocenjuje, kako zaposleni vidijo dejanja ravnateljstva, če so ta <b>enotna, poštena, nepristranska, pravična.</b>
<b>Ponos</b>		Ocenjuje, kako so zaposleni ponosni na <b>svoje delo, delovne skupine in podjetje kot celoto.</b>
<b>Solidarnost</b>		Ocenjuje solidarnost in prijateljstvo na delovnem mestu glede na <b>intimnost, gostoljubnost in skupnost (naklonjenost).</b>

Vir: Great Place to Work Europe Consortium, 2003.

Rotter po drugi strani opisuje in meri zaupanje s sedmimi elementi: z zanašanjem (odvisnostjo), prepričanjem, humorjem, lahkovernostjo (zaupljivostjo), zanesljivostjo, priljubljenostjo in prijateljstvom. Shockley-Zalabak, Ellis in Casaria (2004) pa so oblikovali model organizacijskega zaupanja na petih faktorjih: sposobnosti (ravnateljev in sodelavcev), odprtosti in odkritosti (količina, natančnost in odkritost deljenih informacij), skrbi za zaposlene (zmožnost živeti se v čustva drugih, strpnost in varnost), zanesljivosti (dosledna in zanesljiva dejanja) in istovetnosti (delitev skupnega cilja, vrednost in norm). Pomembni elementi so tudi razumevanje, kompromis, upoštevanje različnosti, vera, komunikacija, zvestoba in lojalnost.

## **4.7 Vpliv kulture združbe na zaupanje**

Zaupanje obravnavamo tudi v okviru kulture združbe. Kultura združbe pomeni celoto (spo)znanj, ki so človekova podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje prihodnjega delovanja, in pomeni celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj, pravil vedenja, nazorov, simbolov in podobno (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 80). To pa določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 169). Zaupanje se lahko pojavlja v okviru vrednot v združbah. Kultura združbe vsebuje vidni in nevidni del, pri katerem v nevidni del spadajo vrednote in globlje domneve in prepričanja, v vidni del pa jezik, simboli, slogani in podobno. Ravno te globlje vrednote pa naj bi bile vidne preko vidne ravni kulture združbe. Kadar zaposleni vedo, kako naj se vedejo, kako združba dosega cilje in kakšen je njen odnos do okolja, potem lahko obojestransko (tako ravnatelji in zaposleni) predvidevamo in pričakujemo določeno delovanje, saj delujemo v skladu z vrednotami, normami in ostalimi tvorci kulture združbe. To pripomore k višji stopnji normativnega zaupanja v združbi, pri čemer mora biti kultura združbe usklajena s poslovnimi zahtevami. Poleg tega kultura zmanjšuje raznolikost in enotnost, kar pa zmanjšuje pogoje ustvarjalnosti in inovativnosti. S tem opozarjam tako na njeno pozitivno kot omejevalno vlogo.

## **4.8 Raziskave na področju zaupanja v podjetjih**

Gruban meni, da se malo slovenskih podjetij zaveda pomembnosti notranjega komuniciranja, ki pomeni veliko več kot le izdajanje glasila in ureditev intraneta (Bandur, 2003, str. 17). Medosebna raven komuniciranja je osrednjega pomena za zaupanje in sodelovanje v podjetju. Pri tem pa si morajo tudi zaposleni prizadevati, da bi bili obveščeni. Nekatera podjetja prenovijo interni časopis in izdelajo intranet, v bistvu pa bi se morali ukvarjati predvsem s kakovostjo odnosov med ljudmi (Volk, 2003, str. 17). Po nekaterih raziskavah v Veliki Britaniji iz leta 1999 samo 15 % zaposlenih resnično zaupa vodstvu in le 16 % jih verjame v vizijo (Volk, 2003, str. 17). Zdravniki, psihologi, psihoanalitiki in sociologi razmišljajo, da se v številnih delovnih okoljih ne kaže le kriza med vodji in vodenimi temveč tudi sodelavci in partnerji na istih ravneh hierarhične lestvice (Mazi, 2003, str. 18).

Več kot 87 % vprašanih delavcev glede na raziskavo Industry week misli, da je zelo pomembno, da so ravnatelji pošteni, etični in moralni in le 39 % jih misli, da to dejansko so (Sonnenberg, 1994, str. 188). Tržnoraziskovalna hiša GfK Ad Hoc Research je konec leta 2003 objavila rezultate na vzorcu več kot 21 tisoč prebivalcev iz 21 evropskih držav. Njihova glavna ugotovitev je bila, da v državah srednje in vzhodne Evrope le 4 % anketiranih močno zaupajo vodilnim ravnateljem, 24 % pa jim ne zaupa (Drevenšek, 2004, str. 166). Rezultati za zahodno Evropo pa kažejo, da 5 % anketiranih močno zaupa, 27 % pa ne zaupa ravnateljem.

Glede na raziskavo Hernstein International Management Institute z Dunaja, opravljeno med 450 vodji, za Slovence igra zaupanje pomembno vlogo, saj smo ga ocenili z oceno 87 (od 100), vendar je to manj kot v Švici (ocena 92), Avstriji (ocena 91) in Nemčiji (ocena 88), poleg tega je za slovenske ravnatelje v majhnih podjetjih (ocena 95) zaupanje bolj pomembno kot za tiste v

velikih (ocena 87) (Volk, 2004, str. 15). Čeprav ravnatelji pripisujejo zaupanju veliko vlogo, je v nekaterih podjetjih stanje še vedno slabo. Slovenski ravnatelji v povprečju porabijo svoj čas v največji meri (31,9 % časa) za opravljanje lastnih strokovnih nalog, načrtovanje (26 % časa), motiviranje sodelavcev (17,1 % časa), informiranje (14 % časa) in reševanje konfliktov (9,9 % časa) (Volk, 2004, str. 15).

## 5 Sklep

V diplomskem delu sem na podlagi obstoječe literature analiziral pomen zaupanja med vodji in vodenimi. Predstavil sem zaupanje in vodenje ter povezave med njima v razmerju med vodji in vodenimi. Sodobne združbe temeljijo na konceptih sodelovanja, povezovanja, timskega dela, znanja, kakovosti in inovativnosti. Ti koncepti pa so pogojeni z visoko stopnjo zaupanja med zaposlenimi v združbi in še posebej z visoko stopnjo zaupanja med vodji in vodenimi.

V združbah se ljudje na vseh ravneh zavedajo pomena zaupanja med vodji in vodenimi, ki daje podlago za uspešno in učinkovito delovanje združbe. V preteklosti v podjetjih zaupanje ni bilo prisotno, vendar spremembe in razvoj povečujejo zahteve po zaupanju med vodji in vodenimi v združbi. To zahteva povečevanje sodelovanja med vodji, vodenimi ter sodelavci. Ljudje v takem primeru oblikujejo visoko stopnjo solidarnosti. Pri sodelovanju med vodji in vodenimi se vzpostavi najbolj kompleksen sistem zaupanja, saj ne gre le za pričakovanja temveč tudi za zaupanje v cilje strategije in vodenje.

Glavna hipoteza diplomskega dela se nanaša na obojestransko povezanost med zaupanjem in vodenjem ter na pripisovanje velike vloge vodenja zaupanju v razmerju med vodji in vodenimi. Vodje morajo pridobiti zaupanje zaposlenih, da so ti pripravljeni sodelovati. Poleg tega pa morajo vodje zaupati vodenim, da jim lažje delegirajo delovne naloge.

Vodje morajo s svojim delovanjem spodbujati zaupanje v razmerju do vodenih, v združbi in vplivati na njeno kulturo, ki je temelj zaupanja. Kultura pa vpliva tudi na učenje in prenos znanja med zaposlenimi. Zaupanje v razmerju med vodjo in vodenim vpliva na zaupanje v ostalih razmerjih, tako je v združbi potrebno ustvariti ustrezne pogoje za zaupanje na vseh ravneh.

Ekonomska teorija ima za predpostavke racionalnost, funkcionalnost in logičen red, kar je značilno za tržne odnose. Zaupanje pa poleg pričakovanja predstavlja tudi čustva in moralno stran posameznika. Preko pričakovanj in potreb je zaupanje močno povezano z motiviranjem, prav tako pa ima velik pomen tudi komuniciranje.

Pri zaupanju ločimo osebno, sistemsko in institucionalno zaupanje, pri čemer se v razmerju med vodji in vodenimi v največji meri kaže osebno zaupanje. Med vrstami zaupanja ločimo tudi preračunljivo, normativno in kognitivno zaupanje.

Proces zaupanja je povezan z njegovim nastankom, razvojem in propadom. Na začetku se ponavadi ustvari zaupanje na osnovi preračunljivosti, nato kognitivno in šele potem normativno zaupanje. Zaupanje je lažje pridobiti, če so jasni cilji, vrednote, strategije, vizija, poslanstvo in namen, predvsem pa, če ljudje vse to sprejmejo in razumejo. S tem je zaupanje v združbi

povezano z ravnanjem in vsemi ravnalnimi funkcijami: s planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontrolo.

Prelom zaupanja prinese po eni strani pozitivne kratkoročne koristi, vendar po drugi strani zapre možnosti za dolgoročne koristi. Brez pomena je o zaupanju razmišljati kot o oviri, saj ima zaupanje v združbi veliko pozitivnih učinkov. Ti učinki se kažejo predvsem v zmanjševanju transakcijskih stroškov, povečanem pretoku informacij, razumljivosti informacij, sodelovanju, skupnem izkoriščanju nove tehnologije, povečani učinkovitosti in produktivnosti, povečani hitrosti in odzivnosti ter izboljšanju vzdušja in kulture združbe. S tem ima zaupanje med vodji in vodenimi velik vpliv na delovanje in pridobivanje konkurenčnih prednosti združb v prihodnosti. Če bodo podjetja želela biti uspešna in učinkovita, bodo veliko pozornosti namenila zaupanju v združbi in še posebej zaupanju med vodji in vodenimi.



## Literatura

1. Bachmann Reinhard: Trust and power as means of coordinating the internal relationships of the organization. Nootboom Bart, Six Frederique, ur., The Trust Process in organization. Cheltenham. UK, Northampton, MA, USA : Edward Elgar, 2003, str. 58–74.
2. Bader Gloria E., Liljenstrand Anne: The Value of Building Trust in the Workplace. [URL: <http://www.workindex.com/editorial/hre/hre0305-exp02.asp>], 15.5.2003.
3. Bandur Simona: Notranje komunikacije v slovenskih podjetjih: Dobre komunikacije vodijo k boljšim poslovnim rezultatom. Delo, Ljubljana, 2003, 254, str. 17.
4. Costa Ana Cristina: Understanding the nature and the antecedents of trust within work teams. Nootboom Bart, Six Frederique, ur., The Trust Process in organization. Cheltenham. UK, Northampton, MA, USA : Edward Elgar, 2003, str. 105–124.
5. Den Hartag Deanne: Trust in others in organizations: leaders, management and co-workers. Nootboom Bart, Six Frederique, ur., The Trust Process in organization. Cheltenham. UK, Northampton, MA, USA : Edward Elgar, 2003, str. 125–146.
6. De Vos Henk, Wielers Rudi: Calculativeness, trust and the reciprocity complex. Nootboom Bart, Six Frederique, ur., The Trust Process in organization. Cheltenham. UK, Northampton, MA, USA : Edward Elgar, 2003, str. 75–104.
7. Drevenšek Mojca: Projekt povečevanja zaupanja. Manager, Ljubljana, 2003, 5, str. 166.
8. Fukuyama Francis: Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York : Free Press Paperbacks, 1996. 457 str.
9. Hunsaker Phillip L.: Training in Management Skills. New Jersey : Prentice Hall, 2001. 522 str.
10. Johnson Peter: Frames of deceit: A study of the loss and recovery of public and private trust. Cambridge : Cambridge University Press, 1993. 212 str.
11. Kovač Jure, Jesenko Manca: Instrumentalni pomen zaupanja v organizaciji. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Ljubljana : Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 41–47.
12. Lane Christel: Theories and Issues in the Study of Trust. Lane Christel, Bachmann Reinhard, ur., Trust within and between organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications. Oxford : Oxford University Press, 1998. 334 str.
13. Layder Derek: Understanding social theory. London : Sage Publications, 1994. 230 str.
14. Lipičnik Bogdan: Krmiljenje človeških aktivnosti. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 472–497.
15. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu: Human Resources Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
16. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb). Maribor : Založba obzorja, 1987. 312 str.

17. Marshall Edward M.: Building Trust at the Speed of Change: The Power of the Relationship-Based Corporation. New York : Amacom, 2000. 224 str.
18. Mayer Janez: Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Ljubljana : Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 57–63.
19. Mazi Nina: Kakovostni odnosi na delovnem mestu: V krizi ne le odnosi med podrejenimi in nadrejenimi, ampak tudi med kolegi. Delo, Ljubljana, 2003, 250, str. 18.
20. Možina Stane: Vodja in vodenje. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 498–539.
21. Možina Stane: Zaupanje v teamih in organizaciji. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Ljubljana : Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 65–71.
22. Nooteboom Bart, Six Frederique: Introduction. Nooteboom Bart, Six Frederique, ur., The Trust Process in organization. Cheltenham. UK, Northampton, MA, USA : Edward Elgar, 2003, str. 1–15.
23. Nooteboom Bart: The trust process. Nooteboom Bart, Six Frederique, ur., The Trust Process in organization. Cheltenham. UK, Northampton, MA, USA : Edward Elgar, 2003, str. 16–36.
24. Pečovnik Marko: Zaupanje, organizacija in socialni kapital. Diplomsko delo. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, 2001. 66 str.
25. Porter Theodore M.: Trust in numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life. Princeton : Princeton University Press, 1995. 310 str.
26. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
27. Rant Melita: Ukrepi za povečanje zaupanja med zaposlenimi. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Ljubljana : Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 73–81.
28. Reynolds Larry: The Trust Effect: Creating the high trust, high performance organization. London : Nicolas Brealey Publishing, 1997. 214 str.
29. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
30. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
31. Shockley-Zalabak Pamela, Ellis Kathleen, Casaria Ruggero: Measuring organizational Trust: A Diagnostic Survey and International Indicator. [URL: <http://store.yahoo.com/iabcbstore/measortrus.html>], 6.5.2004.

32. Sitar Aleša Saša: Vloga zaupanja pri učenju in prenosu znanja v združbah. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Ljubljana : Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 35–39.
33. Six Frederique: The dynamics of trust and trouble. Nooteboom Bart, Six Frederique, ur., The Trust Process in organization. Cheltenham. UK, Northampton, MA, USA : Edward Elgar, 2003, str. 196–222.
34. Sonnenberg Frank K.: Managing with a Conscience: How to Improve Performance through Integrity, Trust, and Commitment. New York : McGraw-Hill, Inc., 1994. 261 str.
35. Sztompka Piotr: Trust: A Sociological Theory. Cambridge : Cambridge University Press, 1999. 214 str.
36. Verčič Dejan: Trust in organisations: A study of the relations between media coverage, public perceptions and profitability. Doktorska disertacija. London : University of London, The London School of Economics and Political Science, 2000. 362 str.
37. Volk Linda: Interno komuniciranje: Čedna Spletna stran, intranet in bilten še zdaleč niso dovolj. Delo, Ljubljana, 2003, 254, str. 17.
38. Volk Linda: Novodobni managerji: Pri vodenju ni v ospredju posameznik, ampak kolektiv. Delo, Ljubljana, 2004, 9, str. 15.
39. Volk Linda: Raziskava med managerji treh držav: Slovenski prisegajo na zaupanje. Delo, Ljubljana, 2004, 9, str. 15.
40. Whitney John O.: The Trust Factor: Liberating Profits and Resoring Corporate Vitality. New York : McGraw-Hill, Inc., 1993. 235 str.
41. Zupan Nada., Kaše Robert: Organizacija podjetja: zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str.

## Viri

1. Great Place to Work Europe Consortium: Methodology. [URL: <http://www.lexpansion.com/bindata/4/methodologygptw.pdf>], 27.11.2003.
2. Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ), Ljubljana, DZS, 1994. 1714 str.
3. The Trust Index. [URL: <http://www.greatplace to work.com/best/trust-index.php>], 20.2.2005.