Povjerenje u organizacijskom i akademskom kontekstu

Žuro, Barbara

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:530090

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

FILOZOFSKI FAKULTET
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Repository / Repozitorij:

FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

Barbara Žuro

Povjerenje u organizacijskom i akademskom kontekstu

Završni rad

Mentor: doc. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2017.

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

Barbara Žuro

Povjerenje u organizacijskom i akademskom kontekstu

Završni rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: doc. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2017.

SADRŽAJ

1.UVOD.....1

2. POVJERENJE U ORGANIZACIJSKOM KONTEKSTU.....2

2.1. Povjerenje na individualnoj razini.....2

2.1.1. Odrednice povjerenja na individualnoj razini.....2

2.1.2. Učinci povjerenja na individualnoj razini.....5

2.2. Povjerenje na timskoj razini.....6

2.2.1. Odrednice povjerenja na timskoj razini.....6

2.2.2. Učinci povjerenja na timskoj razini.....7

2.3. Povjerenje na organizacijskoj razini.....9

2.3.1. Odrednice povjerenja na organizacijskoj razini.....9

2.3.2. Učinci povjerenja na organizacijskoj razini.....10

3. POVJERENJE U AKADEMSKOM KONTEKSTU.....12

3.1. Odrednice povjerenja u akademskom kontekstu.....13

3.2. Učinci povjerenja u akademskom kontekstu.....16

4. ZAKLJUČAK.....18

LITERATURA.....18

SAŽETAK:

Svrha ovog rada jest opisati odrednice i učinke povjerenja u organizacijskom i akademskom kontekstu kroz nalaze dosadašnjih istraživanja. Povjerenje predstavlja složen konstrukt te danas postoje mnoge različite definicije povjerenja. Povjerenje može postojati na različitim razinama i biti povezano s različitim referentima. Povjerenje na individualnoj razini odnosi se na stupanj povjerenja pojedinca. Povjerenje na višim razinama predstavlja stupanj povjerenja koji dijele članovi unutar određene jedinice - tima ili organizacije. Povjerenje u referentu odnosi se na metu povjerenja. Na svakoj razini analize, moguća su barem tri referenta, a to su interpersonalni, timski i organizacijski referent. Većina definicija povjerenja, bez obzira na razinu, temelji se na dvije ključne dimenzije: pozitivna očekivanja o pouzdanosti te spremnost na ranjivost. Povjerenje se može definirati kao psihičko stanje u kojem su pojedinac, članovi tima ili organizacije zbog pozitivnog očekivanja glede namjera i ponašanja drugih, spremni biti ranjivi. U ovom radu učinci i odrednice povjerenja promatrane su na različitim razinama. Na temelju nalaza dosadašnjih istraživanja prikazano je što to i na koji način može olakšati ili otežati izgradnju povjerenja, koji su najbolji uvjeti za razvoj povjerenja, što možemo učiniti kako bi izbjegli razvoj nepovjerenja te koje su moguće negativne posljedice previsokog povjerenja. Povjerenje ima implikacije na različitim razinama u organizacijskom i akademskom kontekstu, od uspješnosti samog pojedinca i timova do organizacijske i interorganizacijske učinkovitosti. Do sada je proveden velik broj uspješnih istraživanja, no potrebno je provesti dodatna istraživanja kako bi se dodatno produbilo znanje o povjerenju. U Hrvatskoj je provedeno malo istraživanja o povjerenju te bi se poseban naglasak trebao staviti na potrebu za usmjeravanjem pažnje i provedbe dodatnih istraživanja na ovom području.

Ključne riječi: *povjerenje, organizacijski kontekst, akademski kontekst, razina analize*

UVOD

Povjerenje predstavlja složen konstrukt te danas postoje mnoge različite definicije povjerenja. Osim toga, povjerenje može postojati na različitim razinama i biti usmjereno različitim referentima. Različite razine povjerenja odnose se na različite razine analize. Iako je većina radova usmjerena na povjerenje na individualnoj razini, ono uvelike prelazi granice „samog pojedinca“ te se o povjerenju može govoriti na timskoj i organizacijskoj razini. Povjerenje na individualnoj razini odnosi se na stupanj povjerenja pojedinca. Povjerenje na višim razinama predstavlja stupanj povjerenja koji dijele članovi unutar određene jedinice - tima ili organizacije. Povjerenje u referenta odnosi se na metu povjerenja. Na svakoj razini analize, moguća su barem tri referenta, a to su interpersonalni, timski i organizacijski referent. Interpersonalni referent odnosi se na određenog drugog ili druge kao što su npr. rukovoditelji, poslovni partneri ili stranci (Fulmer i Gelfand, 2012). U akademskom kontekstu to bi mogli biti npr. nastavnici ili ravnatelj. Važno je razlikovati interpersonalno povjerenje od generalne dispozicije povjerenja osobe (Goldberg, 1999). Interpersonalno povjerenje usmjereno je k određenoj meti, dok se generalno povjerenje odnosi na količinu povjerenja koju osoba ima u ljude općenito. Referent tima odnosi se na kolektivno povjerenje u grupu međuovisnih članova tima koji su usmjereni prema zajedničkom cilju. S obzirom na to koliko se različite organizacije oslanjaju na određene timove, važnost povjerenja u timove sve više raste. Konačno, organizacijski referentni okvir odnosi se na povjerenje u entitet određene organzacije. Iako postoje određene razlike, postoje i određene sličnosti na različitim razinama i referentima povjerenja, što su pokazala mnoga istraživanja koja su se bavila drugim konstruktima unutar organizacijske psihologije. Neki od takvih konstrukata su npr. kreativnost (Drazin, Glynn i Kazanjian, 1999; prema Fulmer i Gelfand, 2012), učinkovitost (Lindsley, Brass i Thomas, 1995; prema Fulmer i Gelfand, 2012) i osnaživanje (Kirkman i Rosen, 1999; prema Fulmer i Gelfand, 2012). Većina definicija povjerenja, bez obzira na razinu, temelji se na dvije ključne dimenzije: pozitivna očekivanja o pouzdanosti te spremnost na ranjivost. Pozitivna očekivanja o pouzadnosti odnose se na percepciju, vjerovanja ili očekivanja glede namjera drugih i mogućnost oslanjanja na druge, dok se spremnost na ranjivost odnosi na odluku osobe da preuzme rizik te pri tome ovisi o nekom drugom. Fulmer i Gelfand (2012) povjerenje na individualnoj razini definiraju kao psihičko stanje u kojem je osoba, zbog pozitivnog očekivanja glede namjera i ponašanja drugih, spremna biti ranjiva. Na timskoj razini povjerenje definiraju kao zajedničko psihičko stanje u kojemu su članovi tima, zbog pozitivnih očekivanja o namjerama drugih, spremni biti ranjivi. Konačno, povjerenje na organizacijskoj razini definiraju kao psihičko stanje u kojemu su članovi organizacije, zbog

pozitivnih očekivanja glede namjera i ponašanja drugih, spremni biti ranjivi. Godine istraživanja kontinuirano ukazuju na centralnu ulogu povjerenja u organizacijama. Tako je povjerenje, između ostalog, povezano sa zadovoljstvom poslom (Edwards i Cable, 2009; prema Fulmer i Gelfand, 2012), izvedbom (Colquitt, Scott i LePine, 2007), odgovornim oraganizacijskim ponašanjem (Mayer i Gavin, 2005; prema Fulmer i Gelfand, 2012), timskim radom (Simons i Peterson, 2000) i učinkovitosti rukovođenja (Dirks i Ferrin, 2002). Povjerenje se pokazalo jednom od glavnih sila koja potiče promjene u organizacijama i doprinosi samom opstanku organizacije (Gibson i Birkinshaw, 2004; prema Fulmer i Gelfand, 2012). Prema tome, teško će se postići dugotrajno i uspješno funkcioniranje pojedinaca unutar organizacije i organizacije u cjelini ukoliko ne postoji izgrađeno povjerenje.

POVJERENJE U ORGANIZACIJSKOM KONTEKSTU

Povjerenje na individualnoj razini

Odrednice povjerenja na individualnoj razini

Individualno povjerenje uključuje određene referente kao što su rukovoditelj, kolega ili suradnici. Dosadašnja istraživanja pokazala su da generalno povjerenje osobe olakšava interpersonalno povjerenje. Osobe koje su općenito sklone u većoj mjeri vjerovati ljudima, spremnije su formirati nove veze te dati drugima novu šansu (Dirks i Ferrin, 2002). Jedna od briga s kojima se osoba susreće kada odluči vjerovati nekome je ranjivost povezana s potencijalnim gubitkom zbog „poklonjenog“ povjerenja. Colquitt, Scott i LePine (2007) ustanovili su kako je generalno povjerenje pozitivno povezano s percepcijom pouzdanosti drugih, odnosno s percepcijom njihove sposobnosti, dobronamjernosti i integriteta. Prema tome, vjerojatnost razvoja povjerljivog odnosa ovisi o tome koliko pozitivnu percepciju osoba ima o nekome. Dirks i Ferrin (2002) u svom su istraživanju ustanovili kako je povjerenje koje sljedbenici imaju u vođu to veće što sljedbenici vođu percipiraju sposobnijim. Specifična ponašanja vođe koja ukazuju na njegovu sposobnost, kao što je npr. jasno komuniciranje i zajedničke vizije, također su povezana s visokim povjerenjem sljedbenika (Gillespie i Mann, 2004). Isto tako i dobronamjernost se pokazala jednim od ključnih prediktora interpersonalnog povjerenja (Fulmer i Gelfand, 2012). Ponašanja koja signaliziraju dobre namjere pozitivno su povezana s interpersonalnim povjerenjem (Young i Perrewé, 2000; prema Fulmer i Gelfand, 2012). Odnos u kojem nadređeni pokazuje suosjećanje, u kojem postoji suradnja (Jap, Robertson i Hamilton, 2011; prema Fulmer i Gelfand, 2012) i u kojem je nadređeni spreman dobrovoljno

pomoći (De Jong, Van der Vegt i Molleman, 2007; prema Fulmer i Gelfand, 2012), povezan je s povećanjem interpersonalnog povjerenja. Pokazalo se kako je jedan oblik odnosa posebice važan u razvoju povjerenja koje osobe imaju u nadređenog. Naime, Roussin (2008) je ustanovio da za visoko individualno povjerenje u nadređenog nije toliko važna interakcija cijele grupe s nadređenim koliko postojanje dijadične interakcije između nadređenog i svakog pojedinog člana određene grupe. Uz sposobnost i dobre namjere, percepcija integriteta također je pozitivno povezana s povjerenjem u interpersonalne referente (Colquitt, Scott i LePine, 2007). Tako je interpersonalno povjerenje veće ako je nadređeni percipiran kao netko tko je sposoban izvršiti svoje obaveze (Perrone, Zaheer i McEvily, 2003). Interpersonalno povjerenje također je pozitivno povezano s etičkim ponašanjem nadređenog (Bews i Rossouw, 2002). Nadalje, integritet se istraživao i u kontekstu pravednosti. Istraživanja su pokazala da pravednost od strane drugih potiče interpersonalno povjerenje (Johnson i Lord, 2010). Osim toga, integritet se pokazao od velike važnosti kada je potrebno povratiti nečije povjerenje. Na primjer, povjerenje će se lakše vratiti ako je očito da se osoba pokajala (Dirks, Kim, Ferrin i Cooper, 2011). Isto tako i samo obećanje da će se ponašanje promijeniti može učinkovito vratiti izgubljeno povjerenje (Schweitzer, Hershey i Bradlow, 2006). Integritet je veoma važan i kada se radi o povjerenju pojedinca u vođu (Colquitt, Scott i LePine, 2007). Jedna od važnih odrednica povjerenja u vođu je održavanje danih obećanja (Simons, 2002). Istraživanja su pokazala kako su percepcije pravednosti vođe i organizacije povezane s povjerenjem prema nadređenom, bilo da se radi o neposredno nadređenom kao što je supervizor ili nadređenom na višoj hijerarhijskoj razini, kao što je npr. glavni menadžer (Fulmer i Gelfand, 2012). Kada je percepcija pravednosti nadređenog niska, percepcija nepravednosti nekog događaja biti će negativnija u usporedbi sa situacijom kada je percepcija pravednosti nadređenog visoka (Choi, 2008). Nadalje, stilovi rukovođenja povezani su s percepcijom pouzdanosti rukovoditelja te su jedan od centralnih čimbenika povjerenja. Veliki broj različitih stilova rukovođenja kao što su transformacijsko, transakcijsko, operantno, karizmatično, autentično i osnažujuće vodstvo imaju pozitivne efekte na povjerenje pojedinca u nadređenog (Fulmer i Gelfand, 2012). Nadalje, zajedničke karakteristike osoba mogu utjecati na interpersonalno povjerenje na individualnoj razini. Tako se npr. pokazalo kako je interpersonalno povjerenje više ako su osobe sličnog etničkog porijekla (Jiang, Chua, Kotabe i Murray, 2011). Kada zaposlenici percipiraju neke sličnosti s nadređenim, kada se identificiraju s nadređenim kroz neke zajedničke vrijednosti ili kada nadređeni predstavlja prototip identiteta tima, povjerenje u njega je više (Fulmer i Gelfand, 2012). Također, povjerenje u nadređenog će biti više ako se podređeni uklapaju u prototip zaposlenika nadređenog (Sy, 2010). Za razvoj interpersonalnog povjerenja na individualnoj razini od velike je važnosti i način komunikacije

između nadređenog i zaposlenika. Pokazalo se kako interakcije licem u lice rezultiraju višim povjerenjem nego online komunikacija iako tijekom vremena te razlike nestaju. Nadalje, glatka i pozitivna komunikacija koja uključuje i razgovor nevezan uz posao, razmjenu darova i dijeljenje informacija ima pozitivan utjecaj na interpersonalno povjerenje (Fulmer i Gelfand, 2012). Tako oni rukovoditelji koji se uključuju u pozitivnu komunikaciju uspjevaju zadobiti više povjerenja od strane svojih zaposlenika. Sadržaj komunikacije također utječe na povjerenje na individualnoj razini. Tako npr. davanje objašnjena pozitivno utječe na percepciju pouzdanosti osobe (Sonenshein, Herzenstein i Dholakia, 2011). Nadalje, uključenost u društvene mreže pokazala se povezanom s interpersonalnim povjerenjem (Nguyen i Rose, 2009). Ako ne postoji neka društvena poveznica između osoba, vjerojatnije je da će se osobe uključiti u "testiranje povjerenja" (McGinn i Keros, 2002). Osim toga, pokazalo se kako i reputacija predstavlja važan čimbenik interpersonalnog povjerenja na individualnoj razini. Istraživanja su pokazala kako je interpersonalno povjerenje pod utjecajem reputacije nadređenog kao i informacija koje osoba dobiva od strane drugih (Salancik i Pfeffer, 1978). Ugovori i stupanj nadgledanja su također neki od faktora koji mogu utjecati na interpersonalno povjerenje. Tako se obvezujućim ugovorima, kojima se zapravo želi poticati suradnja, može smanjiti interpersonalno povjerenje. Slično tome, iako se većim stupnjem kontrole rada obično želi povećati kooperativnost, povjerenje i nadgledanje negativno su povezani (Fulmer i Gelfand, 2012). No, Ferrin, Bligh i Kohles (2007) pokazali su kako nadgledanje može imati pozitivan utjecaj na povjerenje ako se ono čini primjerenim u određenim odnosima kao što je u slučaju kada se osobe ne poznaju. Istraživanja koja su se usmjerila na povjerenje pojedinca u tim su malobrojna. Dosadašnja istraživanja pokazala su kako je povjerenje pojedinca u tim veće onda kada je pojedinac ranjiv (Lapidot i sur., 2007; prema Fulmer i Gelfand, 2012). Slično tome, Colquitt, LePine i Zapata (2011) pokazali su kako integritet članova tima dovodi do većeg povjerenja koje će pojedinac imati u tim u slučaju kada je kontekst zadatka nepredvidiv i opasan. Nadalje, povjerenje pojedinca u tim ovisi i o zajedničkim karakteristikama pojedinca i tima. Tako su npr. istraživanja pokazala kako postoji pozitivna povezanost između povjerenja pojedinca u tim i stupnja u kojem pojedinac dijeli iste vrijednosti s članovima tima (Jehn i Mannix, 2001; prema Fulmer i Gelfand, 2012). No s druge strane, neka istraživanja su pokazala kako demografske razlike mogu dovesti do većeg povjerenja onda kada su pojedinci pripadnici manjina (Chattopadhyay, 2003; prema Fulmer i Gelfand, 2012). Konačno, i organizacijski kontekst može imati utjecaj na interpersonalno povjerenje. Tako kooperativni organizacijski kontekst u kojem se promiče timski rad ima pozitivan utjecaj na povjerenje, a kompetitivni organizacijski kontekst koji potiče individualne uspjehe dodatno ojačava prednosti interakcija licem u lice u razvoju povjerenja (Hill, Bartol,

Tesluk i Langa, 2009). Istraživanja su pokazala kako postoji povezanost između organizacijske identifikacije i povjerenja koje osoba ima u samu organizaciju (Maguire i Phillips, 2008). Organizacijska identifikacija odnosi se na stupanj u kojem se zaposleni poistovjećuje s vrijednostima, potrebama, ciljevima i željama organizacije, a organizacijska identifikacija podrazumijeva emocionalnu privrženost, osjećaj ponosa i druge pozitivne emocije. Nadalje, određene karakteristike organizacije, kao što su integritet, sposobnosti i benevolentnost organizacije, imaju značajnu ulogu u individualnom povjerenju u organizaciju.

Učinci povjerenja na individualnoj razini

Povjerenje u interpersonalne referente na individualnoj razini može imati širok raspon različitih učinaka na stavove i ponašanja zaposlenih. Tako je npr. povjerenje u nadređenog povezano s većim zadovoljstvom s nadređenim, boljim procjenjivanjem učinkovitosti rukovođenja, većim zadovoljstvom poslom te sa smanjenom nesigurnošću na radnom mjestu (Fulmer i Gelfand, 2012). Nadalje, povjerenje pojedinca u nadređenog povezano je s češćim traženjem povratnih informacija od nadređenog (Hays i Williams, 2011). Također, veće povjerenje povezano je s češćim izražavanjem vlastitog mišljenja budući da povjerenje povećava spremnost na preuzimanje rizika (Premeaux i Bedeian, 2003). Povjerenje u nadređenog pozitivno je povezano i s odanošću organizaciji te je negativno povezano s učinkom povlačenja . (Dirks i Ferrin, 2002). Osim toga, interpersonalno povjerenje potiče kreativnost kod nadređenog i zaposlenika (Fulmer i Gelfand, 2012; prema Ford Gioia, 2000), smanjuje nepoželjna radna ponašanja (Colquitt, Scott i LePine, 2007) i potiče zaposlenike na timski rad i razvoj (Fulmer i Gelfand, 2012; prema Coyle-Shapiro i Morrow, 2003). Chou, Wang, Wang, Huang i Cheng (2008) u svom su istraživanju pokazali kako individualno povjerenje u tim povećava zadovoljstvo s timom, poboljšava rješavanje problema i potiče proaktivne ideje. Nadalje, Colquitt, LePine, Zapata i Wild (2011) ustanovili su kako je više povjerenje u tim povezano i s manje fizičkih simptoma u stresnim situacijama kao što su npr. glavobolja i problemi s probavom. U istom istraživanju pokazalo se kako je povjerenje u članove tima negativno povezano s povlačenjem u različitim sigurnim i predividivim zadacima. Istraživanja koja su se bavila individualnim povjerenjem u organizaciju pokazala su kako ono povećava identifikaciju s organizacijom te namjeru osobe da ostane u određenoj organizaciji (Deery, Iverson i Walsh, 2006). Također, povjerenje u organizaciju povećava dijeljenje i primanje znanja među zaposlenicima (McEvily, Perrone i Zaheer, 2003). Nadalje, povjerenje u organizaciju povezano je s mnogim učincima na kupce. Kada kupac vjeruje organizaciji, vjerojatnije je da će nešto kupovati (Stewart, 2003; prema Fulmer i Gelfand, 2012) i biti zadovoljniji sa samom organizacijom (Balasubramanian, Konana i Menon, 2003;

prema Fulmer i Gelfand, 2012). Također, što više kupac vjeruje organizaciji, to je veća vjerojatnost da će organizaciji pružiti svoje osobne informacije te se uključiti u razvoj proizvodnje (Porter i Donthu, 2008; prema Fulmer i Gelfand, 2012). Vjerojatnije je da će kupac održavati poslovni odnos s organizacijom ako u nju ima više povjerenja (Saparito, Chen i Sapienza, 2004; prema Fulmer i Gelfand, 2012). Ako kupac nema dovoljno povjerenja u organizaciju bit će skloniji tražiti neke dodatne informacije o njoj čak i ako nema namjeru išta kupiti (Bell i Main, 2011; prema Fulmer i Gelfand, 2012). Mnogi drugi istraživači pokazali su kako interpersonalno povjerenje može imati i mnoštvo drugih važnih učinaka u određenim odnosima. Tako npr., prilikom pregovaranja, pojedinac pokazuje tendenciju odabiranja partnera kojemu više vjeruje čak i ako taj partner pruža manje resursa od partnera kojemu ne vjeruju toliko (Fairchild, 2011). Također, povjerenje u partnera povećava vjerojatnost izvršavanja određenog dogovora (Mislin, Campagna i Bottom, 2011). Nadalje, interpersonalno povjerenje među poduzetnicima povećava moralnu svijest (Bryant, 2009). Povjerenje može imati važne učinke i na odnos između mentora i učenika. Ako mentor ima povjerenja u učenika, ono potiče neke važnije funkcije mentora kao što je predstavljanje uzora za učenika te pružanje poslovne i psihološke potpore (Wang, Tomlinson i Noe, 2010). Ako učenik ima dovoljno povjerenja u svog mentora to povećava vjerojatnost da će slijediti njegov primjer i savjete. Osim toga, veće povjerenje učenika u mentora povezano je s višim samopouzdanjem prilikom donošenja odluka (Sniezek i Van Swol, 2001). Međutim, povjerenje u odnosu mentor-učenik može se lako izgubiti. Učenik će lako izgubiti povjerenje u mentora ako on čini različite pogreške, kao npr. davanje loših savjeta (Yaniv i Kleinberger, 2000). No, povjerenje u stručnijeg kolegu povećava spremnost osobe na traženje pomoći vezano uz struku, a trošak traženja pomoći percipira se manjim (Hofmann, Lei i Grant, 2009).

Povjerenje na timskoj razini

Odrednice povjerenja na timskoj razini

U većini istraživanja koja su se usmjerila na povjerenje na timskoj razini proučavale su se karakteristike nadređenog kao odrednice povjerenja na razini tima. Tako su se npr. različiti stilovi rukovođenja često proučavali kao odrednice povjerenja koje tim ima u rukovoditelja. Schaubroeck, Lam i Peng (2011) u svom su se istraživanju usmjerili na „vođenje služenjem“ („servant leadership“) te su utvrdili kako nadređeni koji primjenjuju „vođenje služenjem“ povećavaju afektivno povjerenje koje tim ima u njih. U slučaju „vođenja služenjem“ fokus nadređenog prvenstveno je usmjeren na razvoj i dobrobit zaposlenih i organizacije kojoj pripada

te on, u tom slučaju, nije motiviran zadovoljenjem vlastitih interesa (Greenleaf, 1997; prema Stone, Russell i Patterson, 2004). Nadređeni s takvim stilom rukovođenja nastoje se usmjeriti na potrebe drugih ljudi te ih to primarno motivira (Russell i Stone, 2002; prema Stone, Russell i Patterson, 2004). Oni pružaju viziju, zaslužuju kredibilitet i povjerenje sljedbenika te imaju utjecaj na druge (Farling, Stone i Winston, 1999: prema Stone, Russell i Patterson, 2004). S druge strane transformacijski stil rukovođenja povećava kognitivno povjerenje u vođu. Nadređeni s transformacijskim stilom rukovođenja proširuju interese svojih sljedbenika, potiču prihvaćanje svrhe i ciljeva samog tima te dovode do toga da sljedbenici počinju u obzir uzimati interese cijelog tima, a ne samo vlastite (Bass, 1990; prema Stone, Russell i Patterson, 2004). Nadalje, preuzimanje rizika može poslužiti kao signal povjerenja. Ukoliko jedan tim preuzme određeni rizik to će drugom timu, s kojim surađuju, biti pokazatelj kako oni imaju povjerenja u njih. Kao rezultat toga, do preuzimanja rizika doći će i kod drugog tima (Serva, Fuller i Mayer, 2005). Također, ako oba tima pokazuju kognitivnu fleksibilnost i integrativno pregovaranje, povećat će se povjerenje koje međusobno imaju jedni u druge (Raes, Heijltjes, Glunk i Roe, 2011). Nadalje, u istraživanjima se pokazalo kako česte interakcije i zajednička vizija mogu doprinijeti intertimskom povjerenju (Tsai i Ghoshal, 1998). No na povjerenje između timova negativno može utjecati geografska udaljenost. Osim toga, Polzer, Crisp, Jarvenpaa i Kim (2006) u svom su istraživanju pokazali kako će intertimsko povjerenje na timskoj razini biti manje između dva tima nego između tri ili više timova te između homogenih timova. Još jedan ključni faktor koji određuje povjerenje u timu je komunikacija. Neka komunikacijska ponašanja kao što su preuzimanje inicijative, komuniciranje entuzijazma i davanje pravovremenog odgovora povećavaju povjerenje (Jarvenpaa i Leidner, 1999). Nadalje, ukoliko se komunikacija odvija licem u lice, obično postoji više povjerenja između timova, nego kada se komunikacija odvija preko npr. računala (Wilson, Straus i McEvily, 2006). Iako korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije generalno smanjuje povjerenje, negativni učinci mogu se smanjiti onda kada se timski vođa i ostali članovi jednom naviknu na takav oblik komunikacije (Alge, Wiethoff i Klein, 2003). Istraživanja su se također bavila i samim informacijama koje se komuniciraju. Utvrđeno je da postoji pozitivna povezanost između timskog povjerenja u tim i transparentnosti informacijama koje se dijele (Palanski, Kahai i Yammarino, 2011). Konflikti u timu predstavljaju još jedan značajan učinak povjerenja u tim na timskoj razini. Do konflikata dolazi kada se pojave određene razlike između pojedinaca i grupa (De Dreu i Gelfand, 2008). Utvrđeno je kako različite vrste konflikata mogu imati različite utjecaje na povjerenje na timskoj razini. Ukoliko unutar tima dođe do konflikta glede obavljanja zadatka, neće nužno doći do smanjenja povjerenja, no povjerenje će se smanjiti ukoliko dođe do konflikata u odnosima

(Langfred, 2007). Način na koji će se pojedinci u timu nositi s konfliktima koji se pojave može utjecati na povjerenje. Ukoliko timovi koriste kooperativne strategije u kojima je fokus na uzajamnoj dobiti, može doći do povećanja povjerenja. S druge strane, do smanjenja povjerenja doći će ukoliko se koriste kompetitivne strategije u kojima je cilj samo pobijediti u raspravi (Hempel, Zhang i Tjosvold, 2009). Povjerenje tima u organizaciju uvelike ovisi o doživljaju pravednosti te organizacije, odnosno povjerenje tima biti će najniže onda kada se organizacija dosljedno percipira nepravednom. Nadalje, tim će imati povjerenja u organizaciju i onda kada je razina povjerenja među članovima tima visoka, kada članovi tima imaju visoko povjerenje u nadređenog te kada se članovi mogu međusobno osloniti jedan na drugoga. Doživljaj tima o pravednosti nadređenog i kolega jednako je važna odrednica povjerenja tima u organizaciju, kao i doživljaj tima o pravednosti organizacije (Jakopec, 2015).

Učinci povjerenja na timskoj razini

Timsko povjerenje povezano je s velikim brojem različitih pozitivnih ishoda. I u ovom kontekstu većina istraživanja bavila su se različitim aspektima povjerenja tima u njihovog nadređenog, no općenito su istraživanja učinaka povjerenja na razini tima malobrojna. Tako npr., afektivno timsko povjerenje u nadređenog povećava psihološku sigurnost tima, dok kognitivno timsko povjerenje povećava snagu tima (Schaubroeck, Lam i Peng, 2011). Dirks (2000) je u svom istraživanju pokazao kako je povjerenje u nadređenog bolji prediktor uspješnosti tima nego timsko povjerenje u tim. Timsko povjerenje u tim može povećati zadovoljstvo samim timom (Costa, 2003; prema Fulmer i Gelfand, 2012), dijeljenje informacija među kolegama (Howorth, Westhead i Wright, 2004; prema Fulmer i Gelfand, 2012), učenje (Bogenrieder i Nooteboom, 2004; prema Fulmer i Gelfand, 2012), izvedbu (Hempel i sur., 2009; prema Fulmer i Gelfand, 2012) i predanost tima (Costa, 2003; prema Fulmer i Gelfand, 2012). Timsko povjerenje u tim prediktor je učinkovitosti donošenja odluka, ali samo u slučajevima kada je tim veoma samostalan (Alge, Wiethoff i Klein, 2003). U različitim istraživanjima timsko povjerenje u tim proučavano je kao moderator. Pokazano je kako povjerenje može ojačati vezu između kognitivne raznolikosti i konflikta vezanog uz zadatak što može imati pozitivan učinak na timsko donošenje odluka (Olson, Parayitam i Bao, 2007). Osim toga, može smanjiti negativan utjecaj negativne povratne informacije (Peterson i Behfar, 2003). Kada je timsko povjerenje u tim nisko može doći do različitih negativnih posljedica. Tako npr., kod timova s niskim povjerenjem bilo koji konflikt vezan uz zadatak protumačit će se kao konflikt koji se zapravo odnosi na odnose među članovima (Simons i Peterson, 2000).

Povjerenje na organizacijskoj razini

Odrednice povjerenja na organizacijskoj razini

Ukoliko je referent neka druga organizacija, važnu ulogu za povjerenje u organizaciju ima zadovoljstvo s odonosom između tih organizacija (Davies, Lassar, Manolis, Prince i Winsor, 2011). Osim toga, utvrđena je pozitivna povezanost između povjerenja u organizaciju i integriteta organizacije (Palanski i Yammarino, 2009). Pomoć dobivena od kolega (Dyer i Chu, 2000; prema Fulmer i Gelfand, 2012), pravednost (Robson i sur., 2008; prema Fulmer i Gelfand, 2012) i etičnost poslovanja (Kasper-Fuehrer i Ashkanasy, 2001; prema Fulmer i Gelfand, 2012) pozitivno su povezane s interorganizacijskim povjerenjem. D'Iribarne (2003) utvrdio je kako je održavanje zajedničkih principa u pozitivnoj korelaciji s interorganizacijskim povjerenjem u radne kolege. Prethodno iskustvo s određenom organizacijom, kolaboracija (Abramov, 2010; prema Fulmer i Gelfand, 2012) te očekivanje ponovne suradnje u budućnosti (Inkpen i Tsang, 2005; prema Fulmer i Gelfand, 2012) također potiču povjerenje u partnersku organizaciju. Zapravo, pokazalo se kako očekivanje buduće suradnje djeluje na odnos između prethodnog iskustva i interorganizacijskog povjerenja. Ukoliko se u određenoj organizaciji vjeruje kako će doći do ponovne suradnje s nekom drugom organizacijom, utjecaj prethodnog iskustva na njihovo međusobno povjerenje bit će pozitivniji (Poppo, Zhou i Ryu, 2008). Neki drugi činitelji koji su povezani s interorganizacijskim povjerenjem su dužina odnosa (Gulati i Sytch, 2007; prema Fulmer i Gelfand, 2012), sličnost partnera (Robson, Katsikeas i Bello, 2008; prema Fulmer i Gelfand, 2012), međusobno prilagođavanje (Carson i sur., 2003; prema Fulmer i Gelfand, 2012) i dijeljena lokacija (Gyiney i Klaas, 2003; prema Fulmer i Gelfand, 2012). Još jedna vrlo važna odrednica povjerenja na ovoj razini je komunikacija. Dvosmjerna komunikacija potiče razvoj interorganizacijskog povjerenja (Van Marrewijk, 2004; prema Fulmer i Gelfand, 2012). Učinkovita komunikacija (Gainey i Klass, 2003; prema Fulmer i Gelfand, 2012), kvalitetna komunikacija (Stahl i sur., 2011; prema Fulmer i Gelfand, 2012) i pristojnost (Gullett i sur., 2009; prema Fulmer i Gelfand, 2012) također povećavaju povjerenje jedne organizacije u drugu. Nadalje, što je manja mogućnost kršenja uspostavljenog dogovora to će povjerenje organizacije međusobno biti veće (Katsikeas, Skarmeas i Bello, 2009). Nadalje, ukoliko organizacije pripadaju istoj korporacijskoj mreži, jasna struktura nagrađivanja trebala bi potaknuti povećanje interorganizacijskog povjerenja (Inkpen i Tsang, 2005). U mnogim istraživanjima proučavan je i utjecaj popravka povjerenja na interorganizacijske relacije. Neergaard i Ulhoi (2006) u svom su istraživanju pokazali kako jedan incident ne mora nužno imati velik utjecaj na povjerenje u organizaciju. No, ukoliko rano dođe do određenih prekršaja u

interorganizacijskim odnosima, to može imati vrlo loš utjecaj na povjerenje (Bell, Oppenheimer i Bastien, 2002). Popravak povjerenja postaje teško ostvariv ukoliko se prekršaji od strane druge organizacije događaju pod vodstvom osoba koje se nalaze više u hijerarhiji, odnosno zauzimaju više mjesto na korporacijskoj ljestvici u odnosu na situacije u kojima do prekršaja dolazi na nižim razinama organizacije (Janowicz-Panjaitan i Krishnan, 2009). U velikom broju istraživanja proučavano je kako karakteristike organizacije, točnije običaji organizacije, utječu na povjerenje na ovoj razini. Što se tiče dijeljenog organizacijskog povjerenja u kolege, istraživanja su pokazala pozitivan utjecaj običaja kojima se nastoje promovirati pozitivni odnosi među kolegama, razviti kompetentnost radnika te neformalni sastanci (Collins i Smith, 2006). Također i neki drugi organizacijski običaji, kao što su poštena, transparentna i koherentna pravila, mogu potaknuti razvoj organizacijskog povjerenja (Gillespie i Dietz, 2009; prema Fulmer i Gelfand, 2012). Nadalje, prema Lamsa i Pučetaite (2006) određene intervencije od strane rukovoditelja, kao što je davanje povratnih informacija, potpora i razvoj etike na radnom mjestu, mogu povećati povjerenje zaposlenika u svoje radno mjesto. U razvoju povjerenja zaposlenika važnu ulogu može imati i nagrađivanje. Ukoliko organizacije primjenjuju konzistentno i pošteno nagrađivanje, moći će se više osloniti na svoje zaposlenike. U ovom slučaju vrlo je važno poznavati vrijednosti i sposobnosti zaposlenika. Što je zaposlenik sposobniji, očekivat će i veću nagradu. Stoga, kako bi se razvilo povjerenje, veoma je važno da je nadređeni svjestan vrijednosti radnika. Nadalje, od velike je važnosti i otvorena komunikacija unutar određene organizacije. Kroz otvorenu komunikaciju nadređeni bolje upoznaju radnike te radnici bolje upoznaju vrijednosti i ciljeve organizacije. Na taj način otvorena komunikacija omogućuje predviđanje ponašanja radnika i nadređenih. Osim toga, kroz otvorenu komunikaciju vjerojatnije je će doći do dijeljenja privatnih informacija što može dodatno ojačati intraorganizacijsko povjerenje. Nadalje, ukoliko se u organizaciji i zaposlenici uključuju u donošenje odluka, to će poslužiti kao znak da su oni cijenjeni i važni članovi te organizacije što će posljedično povećati njihovo povjerenje.

Učinci povjerenja na organizacijskoj razini

U posljednje vrijeme prikuplja se sve više informacija koje ukazuju na to da organizacijsko povjerenje u organizacije ima važne posljedice na stavove i sklonosti zaposlenika. Kada članovi određene organizacije dijele visoko interpersonalno povjerenje, članovi bi također trebali dijeliti i snažno suosjećanje jedni s drugima (Dutton, Worline, Frost i Lilius, 2006). Također, u tom slučaju članovi će biti više zainteresirani glede rasprave o etičkim problemima (Trapp, 2011). Dijeljeno povjerenje u organizacijama može olakšati i uvođenje različitih promjena u

organizacije (Sonpar, Handelman i Dastmalchian, 2009). Organizacijsko povjerenje također može imati utjecaj i na konflikte u organizacijama. Istraživanja su pokazala kako kolektivna percepcija organizacije kao vjerodostojne može smanjiti učestalost konflikata između zaposlenika i rukovodstva. Organizacijsko povjerenje može utjecati i na samu izvedbu. I u ovom slučaju kolektivna percepcija vjerodostojnosti organizacije može potaknuti odgovorno organizacijsko ponašanje na organizacijskoj razini (Hodson, 2004). Odgovorno organizacijsko ponašanje odnosi se na ponašanja pojedinca koja nisu direktno ili eksplicitno prepoznata formalnim sustavom nagrađivanja, a potpomažu učinkovitom funkcioniranju organizacije (Organ, 1998; prema Hakim, Nimran, Haerani i Alam, 2014). Povjerenje na ovoj razini također ima i znatan utjecaj na dijeljenje znanja među kolegama kao i na ishode učenja. Istraživanja su pokazala kako su zaposlenici spremniji uključiti se u učenje eksperimentiranjem ukoliko postoji visoko interpersonalno povjerenje među njima (Pablo, Reay, Dewald i Casebeer, 2007). Dijeljenje znanja i spremnost na učenje veoma su važni za organizaciju budući da mogu doprinijeti kompetentnosti tvrtke. Ovaj efekt povjerenja posebno je snažan i u slučaju kada su dvije ili više organizacija u visokoj međuovisnosti te kada u njima vlada natjecateljsko okruženje (Krishnan, Martin i Noorderhaven, 2006). U interorganizacijskim relacijama, organizacije pokazuju sklonost odabiru partnera ovisno o interorganizacijskom povjerenju te su manje spremne istraživati neke druge alternativne partnere (Dekker i Van den Abbeele, 2010). Kada je interorganizacijsko povjerenje visoko, zadovoljstvo s partnerom i odnosom (Gainey i Klaas, 2003; prema Fulmer i Gelfand, 2012), skonost pružanja potpore partneru (Wu, Wang, Chen i Pan, 2008; prema Fulmer i Gelfand, 2012) te evaluacija izvedbe partnera (Japp i Anderson, 2007; prema Fulmer i Gelfand, 2012) također su visoke. Interorganizcaijsko povjerenje povezano je s izvedbom. Povezanost je jača kada je partner manji (Robson i sur., 2008; prema Fulmer i Gelfand, 2012), kada je interorganizacijski odnos mlad, kada je rizik podjednako podijeljen među strankama (Luo, 2008; prema Fulmer i Gelfand, 2012), kada postoji vizoka razina međuovisnosti (Katsikeas i sur., 2009; prema Fulmer i Gelfand, 2012) te kada se organizacije rijetko uključuju u oportunistička ponašanja (Jap i Anderson, 2003; prema Fulmer i Gelfand, 2012). Kada se odnos između prodavača i kupaca temelji na povjerenju te je karakteriziran autonomijom i jednakom moći, odnos se lakše održava (Drake i Schlachter, 2008; prema Fulmer i Gelfand, 2012) te postoji manja vjerojatnost da će poslovanje propasti (Hoetker, Swaminathan i Mitchell, 2007; prema Fulmer i Gelfand, 2012). Usprkos postojanju mnogih pozitivnih ishoda, istraživanja povjerenja na ovoj razini ukazuju na to da ono može ponekad biti i prepreka. Tako npr., unatoč tome što manjak interorganizacijskog povjerenja može naštetiti uspjehu u nekom novom i riskantnom pothvatu (Morse, Fowler i Lawrence, 2007), previsoka

razina interorganizacijskog povjerenja može imati veoma loše učinke kao što je zaustavljanje napredovanja (Morck i Yeung, 2004; prema Fulmer i Gelfand, 2012) i predviđanja znakova koji ukazuju na neuspjeh partnera (Blois, 2003; prema Fulmer i Gelfand, 2012). U istraživanju koje su proveli Patzelt i Shepherd (2008) utvrđeno je kako kombinacija visoke kontrole i visokog povjerenja povećava vjerojatnost da rukovodstvo donese odluke kojima će nastaviti investirati u partnere koji nisu onoliko uspješni koliko se od njih očekuje. Prevelika količina povjerenja u interorganizacijskim odnosima također može rezultirati i etički upitnim transakcijama (Saini, 2010). Nadalje, mnoga istraživanja ukazala su na to da odnos između interorganizacijskog povjerenja i učenja može biti kompleksan. Iznenađujuće, De Clercq i Sapienza (2005) utvrdili su negativnu povezanost između interorganizacijkog povjerenja i učenja. Konačno, neka istraživanja ukazala su na to da povjerenje i kontrola mogu biti komplementarni u interorganizacijskim relacijama (Alvarez, Barney i Bosse, 2004), dok prema nekim drugim istraživanjima interorganizacijsko povjerenje može tek malo olakšati ugovorne odredbe u strateškim savezima (Reuer i Ariño, 2007).

POVJERENJE U AKADEMSKOM KONTEKSTU

Povjerenje, osim u organizacijama, veoma važnu ulogu može imati i u akademskom kontekstu. Na obrazovne ustanove iz nekoliko razloga ne možemo gledati kao na obične organizacije. Obrazovne ustanove su organizacije usmjerene na pružanje usluga klijentima u kojima odnos između klijenata (npr. student) i stručnjaka (npr. profesora) nije dobrovoljan (Bidwell, 1970). Odnosno, učenici često ne biraju koju će školu upisati, posebice ako se radi o osnovnim školama. Također, profesori i nastavnici često odlaze raditi u one obrazovne ustanove koje tada traže zaposlenike, a ne u one koju sami odaberu. Nadalje, učenici i studenti koji zajedno pohađaju nastavu i predavanja mogu se veoma razlikovati te dolaze s različitim pozadinama i stupnjevima motivacije. Nadalje, obrazovne ustanove su karakteristične po visokom stupnju međuovisnosti. Tako npr. kvaliteta posla koji će nastavnici i profesori odraditi uvelike ovisi o spremnosti učenika i studenata da sudjeluju u nastavi, dok s druge strane oni ovise o sposobnostima profesora i nastavnika da ih motiviraju te ih nečemu nauče. Upravo zbog visokog stupnja međuovisnosti između različitih grupa u akademskom kontekstu, povjerenje zauzima tako važnu ulogu (Adams i Forsyth, 2009; prema Murphy i Torre, 2014). S obzirom na veliki broj različitih grupnih uloga koje mogu postojati u nekoj školskoj organizaciji, postoji i velik broj različitih referenta: studenti, učenici, roditelji, nastavnici, profesori i ravnatelj (Adams, 2008; prema

Murphy i Torre, 2014). Na povjerenje u vlastitu grupu može se gledati kao na unutargrupno povjerenje (npr. povjerenje profesora u svoje kolege profesore ili povjerenje studenata u druge studente), a povjerenje u neku vanjsku grupu kao izvangrupno povjerenje (npr. povjerenje studenata u profesore). Svi članovi neke školske organizacije barem donekle imaju ideju o tome koja se očekivanja vežu uz njihovu ulogu te što bi trebali očekivati od drugih članova. Kako bi se razvilo povjerenje, mora postojati određena usklađenost u razumijevanju vlastitih obaveza i očekivanja drugih (Bryk i Schneider, 2002) . U akademskom kontekstu povjerenje predstavlja stanje u kojem je određeni član obrazovne ustanove spreman na ranjivost i preuzimanje rizika s vjerovanjem kako će drugi članovi obrazovne ustanove reagirati na pozitivan način, odnosno da će pokazati dobronamjernost, kompetentnost, otvorenost, iskrenost i pouzdanost (Forsyth, Adams i Hoy, 2011). Članovi neke školske organizacije procjenjuju ponašanja i stavove drugih tako da ih uspoređuju s očekivanim ponašanjima i stavovima, a slaganje između očekivanog i opaženog služi kao dokaz vjerodostojnosti (Adams i Forsyth, 2009; prema Murphy i Torre, 2014). Do sada su provedena mnoga istraživanja koja su se bavila povjerenjem u obrazovnim ustanovama, no većina istraživanja provedena je u osnovnim i srednjim školama dok su istraživanja o akademskom povjerenju malobrojna.

Odrednice povjerenja u akademskom kontekstu

Povjerenje u akademskom kontekstu ne može se razviti u jednom danu, kroz određene radionice, treninge i slično. Iako takve aktivnosti mogu pomoću u razvoju povjerenja, ono se gradi iz dana u dan kroz velik broj različitih socijalnih interakcija. Osim toga, veliki broj različitih istraživanja pokazao je kako povjerenje u obrazovnim ustanovama ovisi o mnoštvu različitih karakteristika te ustanove, nastavnika, učenika, ravnatelja, roditelja itd. U istraživanju koje su proveli Van Maele i Van Houtte (2011) ispitivala se povezanost velikog broja različitih varijabli s povjerenjem koje su nastavnici imali u svoje učenike. U navedenom istraživanju utvrdilo se kako su različite karakteristike škole povezane s povjerenjem nastavnika u učenike. Tako je utvrđeno kako su nastavnici imali više povjerenja u učenike u slučaju kada se radilo o privatnim školama u odnosu na državne škole, kada su škole imale manje učenika te kada su veći broj učenika činile djevojčice. Nadalje, nastavnici su imali više povjerenja u učenike onda kada su učenici imali viši socioekonomski status te kada je u školama bilo manje učenika imigranata. Moguće je da su sličnosti između osoba važne za razvoj povjerenja. Tako će se vjerojatnije razviti povjerenje u slučaju kada nastavnici dijele isto etničko porijeklo s drugim osobama u školi (Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014). Što se tiče važnosti spola u kontekstu povjerenja, rezultati istraživanja su nedosljedni. Tako npr. Van Maele i Van Houtte (2011) u svom istraživanju nisu

utvrdili povezanost između spola i povjerenja koje su nastavnici imali u učenike, dok su Moolenaar i Sleegers (2010; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014) utvrdili kako žene imaju više povjerenja u svoje kolege, ali manje povjerenja u ravnatelja (Bryk i Schneider, 2002), školsku administraciju (Timms i sur., 2006; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014) i studente (Van Houtte, 2007; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014). Nadalje, Van Maele i Van Houtte (2011) pokazali su kako su nastavnici koji predaju društvene predmete imali više povjerenja u učenike u odnosu na nastavnike koji su predavali prirodne predmete. Nadalje, povjerenje između nastavnika i učenika teže će se razviti ukoliko je nastava organizirana na način da nastavnik jednostavno frontalno drži predavanje, s vrlo malo interakcije s učenicima (Bossert, 1979; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014). Također, nastavnici su imali više povjerenja onda kada su imali manje iskustva u poslu te kada su ukupno provodili manje vremena s učenicima. Van Maele, Forsyth i Van Houtte (2014) naglašavaju kako će nastavnici koji predaju više sati tjedno imati više kontakata s drugim članovima škole u odnosu na one nastavnike koji predaju manje sati tijekom tjedna. Prema njima, veći broj sati predavanja tijekom tjedna trebao bi biti povezan s posjedovanjem većeg broja informacija relevantnih za razvoj povjerenja. Čini se kako oni nastavnici koji su češće u interakciji s učenicima od njih dobivaju informacije o tome kako ne mogu imati visoko povjerenje u njih (Van Maele i Van Houtte, 2011). Konačno, sama percepcija koju nastavnici imaju o tome koliko su učenici sposobni postići zadane edukacijske ciljeve povezana je s povjerenjem koje nastavnici imaju u učenike. Mnoga istraživanja pokazala su kako osjećaj otuđenosti učenika doprinosi mnogim edukacijskim problemima, dok socijalna integracija dovodi do pozitivnih edukacijskih ishoda. Pozitivni odnosi učenika i nastavnika u ovom kontekstu mogu imati veoma važnu ulogu, a posebice je važno upravo povjerenje između nastavnika i učenika. Važnost opisanog istraživanja jest u tome što je ukazalo na veliki broj varijabli koje bi mogle spriječiti razvoj povjerenja. Stoga, ukazuje na koje se varijable treba usmjeriti kako bi se izbjeglo nepovjerenje. Nadalje, važna je i stabilnost školske zajednice. Teško je razviti povjerenje ukoliko se često izmjenjuju nastavnici ili učenici. Osim toga, vjerojatnije je da će se povjerenje razviti ukoliko postoji određena razina slobode izbora između nastavnika i učenika. Prisiljavanje pojedinca u određenu obrazovnu ustanovu može potaknuti nesigurnost te pad motivacije što u konačnici može spriječiti razvoj povjerenja. U ovom kontekstu veoma važnu ulogu igra ravnatelj škole. Ukoliko je ravnatelj škole sposoban upravljati svakodnevnim poslovima te uspješno rješavati svakodnevne probleme, doprinijet će razvoju atmosfere u kojoj vlada međusobno povjerenje. Osim toga, ravnatelj može iskoristiti svoj položaj kako bi npr. zaposlio nove ljude koji će biti sposobni nositi se s određenim problemima, može savjetovati one čiji rad nije u skladu sa školskim vrijednostima ili može

poticati razvoj pozitivnih odnosa organiziranjem radionica. Nadalje, u školama se često zanemaruje važnost odnosa između nastavnika i roditelja. Nastavnici većinu svoga vremena provode s učenicima te ih se ne priprema mnogo na rad s roditeljima i drugim odraslima u akademskom kontekstu. Školama su potrebni nastavnici koji dobro poznaju svoje učenike, ali imaju i razumijevanja za njihove roditelje. Osim toga, poželjni su nastavnici koji posjeduju interpersonalne vještine koje su potrebne za učinkovitu interakciju s odraslima (Bryk i Schneider, 2002). U istraživanju koje su proveli Gregory i Ripski (2008) ukazana je važnost relacijskog pristupa u kojem nastavnici pokazuju brigu, usmjeravaju svoju pažnju na individualne potrebe učenika te su dostupni učenicima za njihove emocionalne potrebe. U navedenom istraživanju utvrđena je pozitivna povezanost između relacijskog pristupa disciplineranju učenika i povjerenja koje učenici imaju u autoritet nastavnika. Također se pokazalo kako je relacijski pristup značajno negativno povezan s mjerama izvještaja učenika o njihovu prkosu i značajno pozitivno povezan s mjerama izvještaja učenika o njihovoj kooperativnosti. Pokazalo se kako je u slučaju povezanosti između relacijskog pristupa disciplineranju učenika i prkosa ili kooperativnosti učenika, varijabla povjerenja učenika u autoritet nastavnika djelovala kao medijator. Prema tome, nastavnici bi mogli zadobiti povjerenje i kooperativnost učenika ukoliko primjenjuju relacijski pristup prilikom disciplineranja učenika. Nadalje, pokazalo se kako je distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost profesora povezana s povjerenjem studenata u profesore (Jakopec, Sušanj, Margaretić, 2016). Distributivna pravednost odnosi se na ispravnost načina kojim je nešto podijeljeno u odnosu na neki standard, što bi u akademskom kontekstu bile npr. ocjene u odnosu na očekivanja studenata (Cropanzano i Folger, 1989; prema Jakopec, Sušanj, Margaretić, 2016). Proceduralna pravednost odnosi se na ispravnost načina na koji se donosi ta odluka, npr. na temelju čega je student dobio određenu ocjenu (Leventhal, 1976; prema Jakopec, Sušanj, Margaretić, 2016). Interakcijska pravednost odnosi se na pravednost interpersonalnog postupka, npr. kada učitelj jasno i s razumijevanjem objasni studentu zašto je dobio određenu ocjenu (McDowall I Fletcher, 2004; prema Jakopec, Sušanj, Margaretić, 2016). Jakopec, Sušanj i Margaretić (2016) u svom su istraživanju utvrdili kako je proceduralna pravednost najsnažniji prediktor povjerenja studenata u profesore. U istraživanju koje su proveli Koludrović i Ercegovac (2014) ispitivale su se razlike u povjerenju učenika u nastavnike između dječaka i djevojčica te između starije i mlađe djece. Naime, pokazalo se kako su djevojčice u odnosu na dječake iskazivale više povjerenja u svoje nastavnike. Isto tako, više povjerenja u nastavnike iskazivali su mlađi učenici u odnosu na starije.

Učinci povjerenja u akademskom kontekstu

Veliki broj istraživanja ukazuje na povezanost povjerenja i različitih edukacijskih ishoda. Također, pretpostavlja se kako se povjerenje i učinci povjerenja uzajamno pojačavaju. Tako je npr., razumno za pretpostaviti kako će povjerenje nastavnika u učenike doprinijeti boljim edukacijskim ishodima učenika, a s druge strane veći uspjeh učenika povratno će pojačati povjerenje nastavnika (Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014). Sama priroda socijalnih interakcija nastavnika u školama utječe na njihove stavove prema poslu te na ponašanja na poslu (Skaalvik i Skaalvik, 2011; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014). Budući da je povjerenje ključan indikator kvalitete socijalnih odnosa nastavnika u školama, nastavnici koji percipiraju druge nastavnike kao one u koje mogu imati povjerenja osjećaju se kao da primaju više podrške u obavljanju svoga posla. Prema tome, povjerenje bi moglo pozitivno utjecati na stavove nastavnika prema poslu kao i na njihovu kvalitetu podučavanja (Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014). Nadalje, pokazalo se kako nastavnici izvještavaju o višim razinama zadovoljstva poslom onda kada imaju više povjerenja u svoje učenike (Van Maele i Van Houtte, 2012; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014). Bryk i Schneider (2002) pokazali su kako povjerenje nastavnika u roditelje, kolege i ravnatelja pozitivno utječe na njihovu inovativnost i uključenost u školskoj zajednici. Slično tome, Moolenaar i Sleegers (2010; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014) pokazali su kako su nastavnici u školama u kojima postoji visoka razina povjerenja među kolegama otvoreniji prema promjenama, spremniji isprobati nove načine podučavanja te konstantno učiti. Međusobno povjerenje među nastavnicima važno je jer povećava spremnost nastavnika da prihvate rizik toga da budu ranjivi prema svojim kolegama tijekom profesionalnog razvoja. Iz navedenog razloga, povjerenje među nastavnicima vjerojatno će doprinijeti uspješnijim školama (Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014). Povjerenje nastavnika u ravnatelja pozitivno je povezano s predanosti nastavnika školama što ukazuje na njihovu spremnost da se pomaknu van granica formalnih zahtjeva njihova posla (Tschannen-Moran, 2003; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014). Pokazalo se kako je povjerenje nastavnika u ravnatelja veće onda kada se ravnatelj ponaša na autentičan način-preuzima odgovornost za svoje postupke, nije manipulativan (Hoy i Kupersmith, 1985; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014) te pokazuje iskrenu brigu i zanimanje za nastavnike (Tarter i sur., 1989; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014). Nadalje, u školama u kojima postoji visoka razina povjerenja između nastavnika, nastavnici pokazuju veću ukupnu razinu efikasnosti (Forsyth i sur., 2006; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014). Prema tome, kada je razina povjerenja nastavnika visoka, nastavnici percipiraju kako će njihova nastojanja i napori

koje ulažu u podučavanje vjerojatnije rezultirati poboljšanom izvedbom učenika. Nastavnici koji vjeruju drugim članovima škole vjerojatnije će iskazivati pozitivnije stavove i ponašanja te posljedično i bolju izvedbu. Stoga, povjerenje nastavnika u druge članove škole njeguje njihovo podučavanje (Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014). Nadalje, kolektivna razina povjerenja nastavnika u učenike može biti veoma važna glede toga kako se učinici osjećaju te koliko su uspješni u školi. Prethodna israživanja pokazala su kako postoji povezanost između toga kako učenici percipiraju interpersonalno ponašanje nastavnika i odustajanja od školovanja (Croninger i Lee, 2001; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014), njihove povezanosti sa školom (Hallinan, 2008; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014) i njihove subjektivne dobrobiti u školi (Van Petegem i sur., 2008; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014). Učenici će primijetiti ukoliko nastavnici imaju ili nemaju povjerenja u njih. Oni učenici koji doživljavaju manjak povjerenja od svojih nastavnika bit će manje spremni pokazati ranjivost tijekom nastave, npr. rjeđe će se javljati na satu kako bi odgovarali na pitanja nastavnika. S druge strane, učenici koji doživljavaju povjerenje od strane svojih nastavnika lakše će razviti podržavajući odnos s njima (Stanton-Salazar, 1997; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014). Nadalje, školska atmosfera u kojoj vlada međusobno povjerenje doprinosi boljem školskom uspjehu učenika. Još 1973., Imber je pokazao kako je uspješnost razreda u osnovnoj školi pozitivno povezana s povjerenjem nastavnika u učenike. Nadalje, Goddard, Tschannen-Moran i Hoy (2001) pokazali su kako se uspješnost u matematici i čitanju konzistentno razlikuju kako se razlikuje povjerenje nastavničkog osoblja u učenike i roditelje. Uspješnost učenika ne poboljšava se samo onda kada nastavnici pokazuju povjerenje prema njima. Naime, Bryk i Schneider (2002) pokazali su kako je povjerenje nastavnika u ravnatelja, roditelje i kolege prediktor poboljšanja učenika u matematici i čitanju. Postoje mnogobrojni nalazi koji ukazuju na to da povjerenje nastavnika dobrinosi boljem uspjehu učenika, no ono utječe i na to kako se učenici osjećaju glede školovanja. Pokazalo se kako je povjerenje nastavnika u učenike povezano s učenikovim jačim osjećajem pripadnosti školi (Van Houtte i Van Maele, 2012; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014) te s nižim razinama učenikova osjećaja uzaludnosti (Van Houtte i sur., 2012; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014). Osim toga, Smith i Birney (2005; prema Van Maele, Forsyth i Van Houtte, 2014) pokazali su kako postoji pozitivna povezanost između povjerenja nastavnika u učenike i druge nastavnike i percepcije nastavnika i roditelja o manje vršnjačkog zlostavljanja. Nadalje, u istraživanju koje su proveli Koludrović i Ercegovac (2014) utvrđeno je kako je povjerenje koje učenici imaju u nastavnike značajno pozitivno povezana sa zadovoljstvom školom i kvalitetom interakcija učenik-nastavnik kod učenika i učenica. Osim toga, pokazalo se kako je povjerenje učenika u nastavnike značajno povezano s ciljnim

orijentacijama učenika i učenica koje su usmjerene na stjecanje znanja i socijalne odnose, dok nije utvrđena značajna povezanost s ciljnim orijentacijama koje su usmjerene na izvedbu te nagrade i pohvale. Nadalje, pokazalo se kako povjerenje studenata u profesore može dodatno osnažiti poželjna ponašanja učenika i prema profesorima, ali i prema samoj organizaciji, tj. fakultetu (Jakopec, Sušanj, Margaretić, 2016). Prema tome, povjerenje studenata u profesore od velike je važnosti i za uspjeh učenika, ali i za uspješnost funkcioniranja obrazovne ustanove.

ZAKLJUČAK

Povjerenje ima implikacije na različitim razinama u organizacijskom i akademskom kontekstu, od uspješnosti zaposlenika (Colquitt, Scott i LePine, 2007) i učenika (Bryk i Schneider, 2002), timskog rada (Costa, 2003; prema Fulmer i Gelfand, 2012) i rukovođenja (Dirks i Ferrin, 2002) do organizacijske i interorganizacijske učinkovitosti (Collins i Smith, 2006). Vrlo je važno razlikovati povjerenje na različitim razinama i različitim referentima budući da su istraživanja ukazala na to da mogu postojati različite odrednice i učinci povjerenja ovisno o tome o kojoj se razini ili referentu radi. Iako je do sada proveden velik broj uspješnih istraživanja, potrebno je provesti dodatna istraživanja kako bi se još produbilo znanje o povjerenju budući da ono predstavlja jedan od ključnih čimbenika uspješnosti pojedinca, tima i organizacija. Osim toga, još uvijek postoje nesukladnosti na određenim područjima istraživanja (npr. u ispitivanju važnosti spola u kontekstu povjerenja), dok je na određenim područjima broj istraživanja i dalje malobrojan (npr. istraživanja učinaka povjerenja na razini tima). Na području Hrvatske provedeno je malo istraživanja koja su se usmjerila na povjerenje. Osim toga, u Hrvatskoj se općenito pridaje malo pažnje povjerenju u organizacijskom i akademskom kontekstu iako se sve više uočava njegova važnost. Stoga, poseban naglasak može se staviti na važnost usmjeravanja pažnje i provedbe dodatnih istraživanja o povjerenju na ovom području.

LITERATURA

Alge, B. J., Wiethoff, C. i Klein, H. J. (2003). When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision-making teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 9,* 26-37.

Alvarez, S. A., Barney, J. B. i Bosse, D. A. (2004). Trust and its alternatives. *Human Resource Management, 42*, 393-404.

Bell, G. G., Oppenheimer, R. J. I Bastien, A. (2002). Trust deterioration in an international buyer–supplier relationship. *Journal of Business Ethics, 36,* 65-78.

Bews, N. F. i Rossouw, G. J. (2002). A role for business ethics in facilitating trustworthiness. *Journal of Business Ethics, 39,* 377-390.

Bidwell, C.E. (1970). Students and schools: Some observations on client trust in client-serving organizations. U: W. R. Rosengren i M. Lefton (Ur.), *Organizations and clients: Essays in the sociology of service*, Columbus, OH: Merrill, 37-69.

Bryant, P. (2009). Self-regulation and moral awareness among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing, 24*, 505-518.

Bryk, A. S. i Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York: Russell Sage Foundation.

Choi, J. (2008). Event justice perceptions and employees' reactions: Perceptions of social entity justice as a moderator. *Journal of Applied Psychology, 93,* 513-528.

Chou, L., Wang, A., Wang, T., Huang, M. i Cheng, B. (2008). Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness. *Human Relations, 61,* 1713-1742.

Collins, C. i Smith, K. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal, 3,* 544-560.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., Zapata, C. P. i Wild, R. (2011). Trust in typical and high-reliability contexts: Building and reacting to trust among firefighters. *Academy of Management Journal, 54*, 999-1015.

Colquitt, J. A., Scott, B. A. i LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology, 92,* 909-927.

D'Iribarne, P. (2003). The combination of strategic games and moral community in the functioning of firms. *Organization Studies, 24*, 1283-1307.

Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M. i Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing, 26*, 321-340.

De Clercq, D. i Sapienza, H. J. (2005). When do venture capital firms learn from their portfolio companies? *Entrepreneurship: Theory and Practice, 29,* 517-535.

De Dreu, C. K. W. i Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, dynamics, and functions across multiple levels of analysis. U: C. K. W. De Dreu i M. J. Gelfand (Ur.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations*: 3-54. New York: Lawrence Erlbaum.

Deery, S. J., Iverson, R. D. i Walsh, J. T. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology, 91,* 166-175.

Dekker, H. C. i Van den Abbeele, A. (2010). Organizational learning and interfirm control: The effects of partner search and prior exchange experiences. *Organization Science, 21,* 1233-1250.

Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology, 85,* 1004-1012.

Dirks, K. T. i Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87,* 611-628.

Dirks, K. T., Kim, P. H., Ferrin, D. L. i Cooper, C. D. (2011). Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 114,* 87-103.

Dutton, J. E., Worline, M., Frost, P. J. i Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly, 51,* 59-96.

Fairchild, R. (2011). An entrepreneur's choice of venture capitalist or angel-financing: A behavioral game-theoretic approach. *Journal of Business Venturing, 26,* 359-374.

Ferrin, D. L., Bligh, M. C. i Kohles, J. C. (2007). Can I trust you to trust me? A theory of trust, monitoring, and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Group and Organization Management, 32,* 465-499.

Forsyth, P. B., Adams, C. M. i Hoy, W. K. (2011). *Collective Trust: Why Schools Can't Improve without It*. New York: Teachers College Press.

Fulmer, C.A. i Gelfand, M.J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management, 38, 4,* 1167-1230.

Gillespie, N. i Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology, 19,* 588-607.

Goddard, R. D., Tschannen-Moran, M. i Hoy, W. K. (2001). A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools. *Elementary School Journal, 102(1),* 3-17.

Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. U: I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt i F. Ostendorf (Ur.), *Personality psychology in Europe*: 7-28. Tilburg, the Netherlands: Tilburg University Press.

Gregory, A. i Ripski, M.B. (2008). Adolescent trust in teachers: Implications for behavior in the high school classroom. *School Psychology Review, 37 (3),* 337-353.

Hakim, W., Nimran, U., Haerani, S. i Alam, S. (2014). The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and TheirEffect on Performance:Study on Public University in Makassar, South Sulawesi, Indonesia. *Journal of Business and Management, 16 (2),* 5-13.

Hays, J. C. i Williams, J. R. (2011). Testing multiple motives in feedback seeking: The interaction of instrumentality and self protection motives. *Journal of Vocational Behavior, 79,* 496-504.

Hempel, P. S., Zhang, Z.-X. i Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior, 30,* 41-65.

Hill, N. G. A. (2009). Organizational context and face-to-face interaction: Influences on the development of trust and collaborative behaviors in computer-mediated groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108,* 187-201.

Hofmann, D. A., Lei, Z. i Grant, A. M. (2009). Seeking help in the shadow of doubt: The sensemaking process underlying how nurses decide whom to ask for advice. *Journal of Applied Psychology, 94,* 1261-1274.

Imber, S. (1973). Relationship of trust to academic performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 28(1),* 145-150.

Inkpen, A. C. i Tsang, E. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review, 30,* 146-165.

Jakopec, A. (2015). Učinci (ne)usklađenosti klima pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika. Doktorski rad. Rijeka: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Rijeci.

Jakopec, A., Margaretić, A., Sušanj, Z. (2016). Teachers' fairness intensifies students' desirable behaviors: The role of trust in teachers. U: Stanislav Jurjevčič (Ur.) Zbornik prispevkov Mednarodne konference EDUvision, Ljubljana 2016, »Sodobni pristopi poučevanja prihajajočih generacij«, 1095-1104.

Janowicz-Panjaitan, M. i Krishnan, R. (2009). Measures for dealing with competence and integrity violations of interorganizational trust at the corporate and operating levels of organizational hierarchy. *Journal of Management Studies, 46,* 245-268.

Jarvenpaa, S. i Leidner, D. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science, 10,* 791-815.

Jiang, C. X., Chua, R. Y. J., Kotabe, M. i Murray, J. Y. (2011). Effects of cultural ethnicity, firm size, and firm age on senior executives' trust in their overseas business partners: Evidence from China. *Journal of International Business, 42,* 1150-1173.

Johnson, R. E. i Lord, R. G. (2010). Implicit effects of justice on self-identity. *Journal of Applied Psychology, 95,* 681-695.

Joshi, A., Lazarova, M. B. i Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science, 20,* 240-252.

Katsikeas, C. S., Skarmeas, D. i Bello, D. C. (2009). Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of International Business Studies, 40,* 132-155.

Keren, G. (2007). Framing, intentions, and trust–choice incompatibility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103,* 238-255.

Koludrović, M. i Ercegovac, I.R. (2014). Uloga razredno-nastavnog ozračja u objašnjenju ciljnih orijentacija učenika. *Društvena istraživanja, 23(2),* 283-302.

Krishnan, R., Martin, X. i Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal, 49,* 894-917.

Lamsa, A. i Pučetaite, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review, 15 (2),* 130-141.

Langfred, C. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal, 50,* 885-900.

Maguire, S. i Phillips, N. (2008). "Citibankers" at Citigroup: A study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies, 45,* 372-401.

McEvily, B., Perrone, V. i Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science, 14,* 91-103.

McGinn, K. L. i Keros, A. T. (2002). Improvisation and the logic of exchange in socially embedded transactions. *Administrative Science Quarterly, 47,* 442-473.

Mislin, A. A., Campagna, R. L. i Bottom, W. P. (2011). After the deal: Talk, trust building and the implementation of negotiated agreements. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115,* 55-68.

Morse, E. A., Fowler, S. W. i Lawrence, T. B. (2007). The impact of virtual embeddedness on new venture survival: Overcoming the liabilities of newness. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 31,* 139-159.

Murphy, J. I Torre, D. (2014). Creating productive cultures in schools: For Students, Teachers and Parents. London: SAGE Publicitations.

Neergaard, H. i Ulhøi, J. (2006). Government agency and trust in the formation and transformation of interorganizational entrepreneurial networks. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 30,* 519-539.

Nguyen, T. V. i Rose, J. (2009). Building trust—Evidence from Vietnamese entrepreneurs. *Journal of Business Venturing, 2,* 165-182.

Olson, B., Parayitam, S. i Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict and trust on decision outcomes. *Journal of Management, 33,* 196-222.

Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., i Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies, 44,* 687-708.

Palanski, M. E. i Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *Leadership Quarterly, 20,* 405-420.

Palanski, M., Kahai, S. i Yammarino, F. (2011). Team virtues and performance: An examination of transparency, behavioral integrity, and trust. *Journal of Business Ethics, 99,* 201-216.

Patzelt, H. i Shepherd, D. A. (2008). The decision to persist with underperforming alliances: The role of trust and control. *Journal of Management Studies, 45,* 1217-1243.

Perrone, V., Zaheer, A. i McEvily, B. (2003). Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. *Organization Science, 14,* 422-439.

Peterson, R. S. i Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 92,* 102-112.

Polzer, J., Crisp, C., Jarvenpaa, S., i Kim, J. (2006). Extending the faultline model to geographically dispersed teams: How colocated subgroups can impair group functioning. *Academy of Management Journal, 49,* 679-692.

Poppo, L., Zhou, K. i Ryu, S. (2008). Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science, 19,* 39-55.

Premeaux, S. i Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies, 40,* 1537-1562.

Raes, A. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U. i Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review, 36,* 102-126.

Reuer, J. J. i Ariño, A. (2007). Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal, 28,* 313-330.

Roussin, C. (2008). Increasing trust, psychological safety, and team performance through dyadic leadership discovery. *Small Group Research, 39,* 224-248.

Saini, A. (2010). Purchasing ethics and inter-organizational buyer–supplier relational determinants: A conceptual framework. *Journal of Business Ethics, 95,* 439-455.

Salancik, G. R. i Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23,* 224-253.

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. i Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology, 96,* 863-871.

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. i Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology, 96,* 863-871.

Schweitzer, M. E., Hershey, J. C. i Bradlow, E. T. (2006). Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 101,* 1-19.

Serva, M. A., Fuller, M. A. i Mayer, R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior, 26,* 625-648.

Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science, 13,* 18-35.

Simons, T. i Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85,* 102-111.

Sniezek, J. A. i Van Swol, L. M. (2001). Trust, confidence, and expertise in a judge-advisor system. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 84,* 288-307.

Sonenshein, S., Herzenstein, M. i Dholakia, U. M. (2011). How accounts shape lending decisions through fostering perceived trustworthiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115,* 69-84.

Sonpar, K., Handelman, J. i Dastmalchian, A. (2009). Implementing new institutional logics in pioneering organizations: The burden of justifying ethical appropriateness and trustworthiness. *Journal of Business Ethics, 90,* 345-359.

Stone, A.G., Russell, R.F. i Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal, 25 (4),* 349-341.

Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 113,* 73-84.

Trapp, N. L. (2011). Staff attitudes to talking openly about ethical dilemmas: The role of business ethics conceptions and trust. *Journal of Business Ethics, 103,* 543-552.

Tsai, W. i Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal, 41,* 464-476.

Van Maele, D. i Van Houtte, M. (2011). The Quality of School Life: Teacher-Student Trust Relationships and the Organizational School Context. *Social Indicators Research, 100,* 85-100.

Van Maele, D., Forsyth, P.B. i Van Houtte, M. (2014). *Trust and School Life: The Role of Trust for Learning, Teaching, Leading, and Bridging.* New York: Springer Science & Business Media.

Wang, S., Tomlinson, E. C. i Noe, R. A. (2010). The role of mentor trust and protégé internal locus of control in formal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology, 95,* 38-367.

Wilson, J. M., Straus, S. G. i McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 99,* 16-33.

Yaniv, I. i Kleinberger, E. (2000). Advice taking in decision making: Egocentric discounting and reputation formation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 83,* 260-281.