

ZAVISNOST NIVOVA POVERENJA ZAPOSLENIH OD FORME ORGANIZACIONE STRUKTURE

INTERDEPENDENCE BETWEEN THE LEVEL OF EMPLOYEES TRUST AND THE FORM OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Borislav Kolaric*

Sažetak: *Kao odgovor na izazove savremenog poslovnog okruženja, većina organizacija opredeljuje se za upotrebu koncepta menadžmenta znanja. Da bi ovaj koncept pokazao svoje pozitivne efekte na poslovanje, neophodna je uspešna implementacija svih njegovih elemenata u organizacionu strukturu i kulturu kompanije. Jedan od najvažnijih elemenata koncepta menadžmenta znanja je poverenje zaposlenih unutar organizacije. S toga je veoma interesantno istražiti koliko organizaciona struktura svojom formom utiče na nivo poverenja zaposlenih u nekoj organizaciji.*

Ključne reči: *organizaciona struktura, poverenje zaposlenih, menadžment znanja*

Abstrakt: *As an answer to challenges of modern business environment the majority of organizations implement the concept of knowledge management. In order that this concept proves its positive effects regarding business it is necessary to implement all its elements both into the structure of an organization and its culture. One of the most important elements of the concept of knowledge management is the trust among employees within the organization. Therefore it is very interesting to explore how the organizational structure by its form affects the level of trust of employees in an organization.*

Key wrds: *organizational structure, employees trust, knowledge management*

Uvod

Cilj savremenog poslovanja jeste razvoj organizacione strukture i kulture u kojoj se znanje lako deli među članovima organizacije, kako preko društvene, tako i preko elektronske mreže. Za razliku od prenosa eksplisitnog znanja, postavlja se problematika deljenja implicitnog znanja među članovima neke organizacije, od čijeg stepena otkrivanja i deljenja, u velikome može zavisiti i stepen njene konkurentske prednosti. Svaka organizacija koja se odluči da primenjuje koncept menadžmenta znanja mora biti svesna važnosti adekvatne implementacije svih njegovih pojedinačnih elemenata u organizacionu strukturu i kulturu kompanije.

Namera predstavljenog rada je utvrđivanje odnosa između organizacione strukture i po mnogim stručnjacima najrelevantnijeg elementa koncepta menadžmenta znanja – nivoa poverenja koje poseduju zaposleni u organizaciji u kojoj rade. Determinacija i poređenje karakteristika tradicionalne organizacione strukture sa

* dr Borislav Kolaric, „Telekom Srbija“ a.d. Beograd, Srbija, borislav@telekom.rs

karakteristikama organizacione strukture visokih performansi, stvara mogućnost za generisanje odgovora na pitanje koliko je nivo poverenja zaposlenih pod uticajem forme organizacione strukture neke kompanije.

Organizacija mora razvijati otvorenu sredinu u kojoj se zaposleni osećaju slobodno da, u atmosferi poverenja, dele svoja znanja i koriste znanja drugih. Ukoliko među zaposlenima ne postoji poverenje prema svojim kolegama i menadžerima, čak i pored raspoloživosti i dostupnosti raznih naprednih tehnologija, saradnja neće biti na odgovarajućem nivou. Izgradnja poverenja između zaposlenih kao i na relaciji zaposlenih i menadžera, predstavlja sredstvo za uspešnost procesa menadžmenta znanja.

U brojnim publikacijama govori se da je poverenje esencijalni element uspeha neke organizacije. Kuk i Vol zaključuju da je poverenje između pojedinaca i grupa u organizaciji veoma važno i bitno za dugoročnu stabilnost organizacije i blagostanje njenih članova (Cook and Wall,1980).

Organizaciono poverenje

Postoje mnogobrojne definicije poverenja, koje se u zavisnosti od autora na različite načine interpretiraju. Za potrebe ovog rada kao primere izabrali smo dve definicije:

Poverenje se sastoji od spremnosti za otkrivanje Vaše ranjivosti prema drugoj osobi čije ponašanje ne možete kontrolisati, u situaciji u kojoj Vaše potencijalne koristi su mnogo manje nego potencijalni gubici, ako druga osoba iskoristi Vašu ranjivost (Zand, 1997).

Poverenje je esencijalni lubrikant za neku i za sve društvene aktivnosti, dopuštajući ljudima da rade i žive zajedno bez stvaranja nepotrebnih nervoza i konflikata tokom pregovaranja (Cohen&Prusak, 2001).

Istraživanja na temu organizacionog poverenja često su povezana sa istraživanjima u vezi organizacionih i radnih odnosa. Dejli i Vasu bavili su se ispitivanjima odnosa poverenja zaposlenih prema top menadžmentu. Oni su došli do zaključka da efikasnost radnih učinaka u nekoj kompaniji ne zavisi samo od efekata obuke i platnih nivoa. Odnos prema elementima internih karakteristika poslovanja kao što su koristi, priznanja i nagrađivanje zaposlenih, kao i radno okruženje, pokazuju svoj uticaj u širenju poverenja u organizaciji. Spoljašnje radne karakteristike poput zadovoljstva poslom, kontrole i ocenjivanja takođe su važne determinante organizacionog poverenja (Daley i Vasu,1998).

Veoma često je mišljenje da organizaciona kultura sa visokim nivoom društvenosti podrazumeva i visok nivo poverenja. Međutim ovo u praksi ne mora uvek biti uslovljena pojava. S druge strane, može postojati poverenje u neku osobu za koju nije neophodno da nam se sviđa ili da prema njoj gajimo neke simpatije. Stvaranje poverenja zahteva dugo vreme izgradnje, ali isto tako ono može biti trenutno uništeno.

Saglasno De Furiji koristi koje organizacija može imati od visokog nivoa poverenja uključuje (De Furia, 1997):

- Stimulisanje inovacija;
- Kretanje ka visokoj emocionalnoj stabilnosti;
- Olakšavanje prihvatanja i otvorenosti za slobodno izražavanje;
- Podsticanje prihvatanja rizika.

Nasuprot navedenom, posledice niskog nivoa poverenja podrazumevaju (De Furia, 1997):

- Nerazumevanje vrednosti i motiva drugih zaposlenih;
- Neefikasno komuniciranje;
- Smanjena mogućnost prepoznavanja i prihvatanja dobrih ideja;
- Povećavanje napora za dobijanje relevantnih informacija;
- Uvećavanje mehanizama kontrole;
- Samokontrola ustupa mesto spoljnoj kontroli;
- Zakasnela implementacija aktivnosti i projekata;
- Povećavanje odbacivanja defanzive i neprijateljstva;
- Mentalitet „pobeda–pobeda” zamenjuje se sa „pobeda–poraz”.

Dimenzije organizacionog poverenja

Organizaciono poverenje nije jednostavan koncept za razumevanje. Ispitivanje poverenja zahteva razmatranje mnogih faktora. Saglasno Mišri i njegovom Modelu organizacionog poverenja, postoje četiri dimenzije organizacionog poverenja. To su kompetencija, otvorenost i poštenje, briga za zaposlene i pouzdanost (Mishra, 1996). Novija istraživanja Šaklej-Zalabaka, Elisa i Vinograda, otkrila su još jedan faktor koji je iste važnosti za razmatranje kao i četiri navedena, a to je identifikacija (Shockley-Zalabak, Ellis and Winograd, 2000):

- Prva dimenzija je kompetencija. Saglasno Šaklej-Zalabaku i ostalima, kompetencija je uopštena percepcija efektivnosti organizacije koja ne posmatra organizaciju samo u liderstvu, nego isto tako i njenu mogućnost opstanka na tržištu. Na organizacionom nivou, kompetencija se povezuje sa stepenom efektivnosti organizacije koju zaposleni vide bilo da se radi o opstanku organizacije na tržištu ili njenoj mogućnosti za tržišno vođstvo.
- Druga dimenzija predstavlja otvorenost i poštenje. To je dimenzija koja se najviše koristi kada se govori u vezi organizacionog poverenja. Ona uključuje vrednost i važnost deljenja informacija, kao i način na koji se komunicira.
- Treća dimenzija je briga za zaposlene. Odnosi se na pokušaje razvijanja osećanja za brigu, empatijom, tolerancijom i sigurnošću pri poslovnim aktivnostima.
- Četvrta dimenzija vezana je za pouzdanost. Ona podrazumeva pitanja: da li možete ceniti svog saradnika, tim, ili organizaciju i raditi ono što oni kažu? Da li oni rade dosledno i pouzdano?
- Poslednja dimenzija je identifikacija. Ona predstavlja merenje nivoa našeg odnosa prema zajedničkim ciljevima, normama, vrednostima i verovanjima, sjedinjenim sa organizacionom kulturom. Ova dimenzija ukazuje na to kako su naša osećanja povezana sa menadžmentom i našim saradnicima.

Saglasnost s teorijama

Daglas Mek Gregor (McGregor, 1967) predstavio je dve teorije vezane za ljudska ponašanja prilikom izvršenja poslovnih procesa. Prvobitna teorija X, ponajviše asocira na birokratsku teoriju upravljanja. Po njoj zaposleni ne vole svoj posao i jedina mogućnost efikasnog izvršavanja radnih zadataka vidi se u preciznim uputstvima i visokoj kontroli. Suprotno navedenoj teoriji X, upravljačka praksa u teoriji Y, ima poverenja u ljude, daje ovlašćenja zaposlenima i veruje u njihove kapacitete i sposobnosti u integraciji njihovih vlastitih vrednosti, verovanja i ciljeva unutar organizacije. Otvorena komunikacija i uzajamno poverenje između svih članova organizacije uveliko će pomoći i olakšati kreiranje efikasne i efektivne organizacije u njenim poslovnim namerama i nastojanjima.

Ardžiris (Argyris, 1973) smatra da organizacija treba da izgradi verovanje da je ljudski razvoj u organizaciji veoma bitan. Ukoliko raste nepoverenje u organizaciji, pojedinci će gledati samo sebe, pre nego što će se

odlučiti i biti privrženi zajedničkom radu. Kao rezultat pojaviće se pad produktivnosti preko pomanjkanja protoka informacija i kao posledicu toga javiće se neefikasno donošenje odluka. Ardžiris predlaže da organizacije budućnosti trebaju „tragati za obogaćenim radom, minimizirati unilateralne zavisnosti, povećavati otvorenost, poverenje, prihvatanje rizika i ispoljavanje svojih osećanja”.

Likert je razvijao kompleksniji model u poređenju sa McGregorom (Likert, 1967). On nudi postojanje četiri organizaciona sistema: iskorišćenost, dobronamerni autoritet, savetodavnost i učestvovanje grupe. Tradicionalne, kontrolom orijentisane upravljačke prakse predstavljaju strategiju podele posla u malim, nepromenljivim poslovima gde pojedinci mogu imati odgovornost. Ovakav pristup povezan je sa Likertovim organizacionim sistemom koji podrazumeva iskorišćenost. Likertov organizacioni sistem koji se odnosi na učestvovanje grupe je „karakterističan kroz pouzdanje i poverenje, otvorenu komunikaciju, uključenost u proces donošenja odluka, zajedničko predstavljanje i prihvatanje ciljeva, malu proceduralnu kontrolu i visoku produktivnost”.

Definisanje organizacione strukture i menadžment znanja

Sistem odnosa zaposlenih u organizaciji tokom radnih procesa može odrediti njen sadržaj ili formu. U tom smislu determinisana su dva različita tipa organizacione strukture (Lawrenc&Lorsch, 1969):

- Prvi postoji unutar proizvodnih procesa (radnici znanja koriste ideje ili produkte drugih kao vlastitu inspiraciju za svoj rad). Ovaj model odnosa definiše ono što se obično zove „produktivnom strukturom”.
- Drugi tip odnosa razlikuje se svojom definicijom i realizacijom radnih odnosa (radnici znanja odlučuju sami za sebe ili su pod direktnim uputstvima menadžera, koristeći specifična uputstva). Ovaj model odnosa često naziva se „kontrolna struktura”.

Na osnovu dve bazične kategorije, u zavisnosti od deljenja ili integrisanja proizvodnih zadataka, kao i separacije ili integrisanja proizvodnje i kontrole, izdefinisala su se četiri arhetipa organizacione strukture:

Tabela 1. (Arhetipovi organizacione strukture)

	Odvajanje proizvodnje od kontrole	Integracija proizvodnje i kontrole
Deljenje proizvodnih zadataka	Tejloristička birokratija: usvajanje i čuvanje znanja kroz rutine. Hijerarhijski transfer znanja. Povećanje čuvanja i korišćenja eksplicitnog znanja. Problemi sa deljenjem tacitnog znanja.	Profesionalna birokratija dizajnirana oko malih jedinica sa specijalizovanim delovima zadataka unutar velikog posla, tako da se više manjih jedinica povezuju u lanac produkcije. Moguća specijalizacija, deljenje tacitnog znanja, ali samo unutar jedinice.
Integracija unutar proizvodnje	Organizacije sa integrisanim zadacima i odvojenom kontrolom. Fleksibilno istraživanje kroz timove. Mogući konflikti u transferu i prikupljanju ideja i planova razvoja u projektnim timovima (pogotovo sukob između inovatorstva i konzervativizma).	Integrisane, timski bazirane organizacije, veoma fleksibilne u razvoju i povezivanju na polju znanja, stvarajući u timovima mogućnost transfera tacitnog znanja. Moguće barijere su u kooperaciji timova i njihovog međusobnog deljenja znanja.

Izvor: Schwartz, D. G., (2006) *Encyclopedia of knowledge management*, Bar-Ilan University Izrael, Idea Group Inc.

Organizacije visokih performansi nasuprot tradicionalnim hijerarhijskim organizacijama

Tokom poslednjih nekoliko decenija sve više se govori o novoj organizacionoj formi. Ovakve organizacije fokusiraju se na timski rad i odbacuju tipične individualne pristupe. Često se nazivaju organizacijama visokih performansi, koje nastoje iznedriti ono najbolje iz pojedinaca i kreirati izuzetne sposobnosti za prenošenje vrednih rezultata svim zaposlenim u organizaciji (Dalton, 2000). Ovakve organizacije stvaraju dobra i usluge sa mnogo većim kvalitetom u odnosu na tradicionalne organizacije (Jordan, 1999). Sa ovakvim novim identitetom, organizacije visokih performansi, po svemu sudeći preuzimaju mesto tradicionalnim hijerarhijskim organizacijama.

Poredeći tradicionalne organizacije sa organizacijama visokih performansi, uočava se dosta razlika. Jedna od njih je razlika u shvatanju poslovne uloge, upravljanja i odnosa prema radnicima. U tradicionalnoj organizaciji, uloga menadžmenta i radnika nastoji biti potpuno odvojena, što nije slučaj kod organizacije visokih performansi. U tradicionalnim organizacijama radnici imaju specifične zadatke i uloge koje izvode svaki dan. Organizacije visokih performansi nastoje da imaju pristup naglašavanju veština koje će omogućiti radnicima da pri rešavanju problema i interakciji sa svojim kupcima, drugim zaposlenim, kao i drugim organizacionim odeljenjima u kompaniji bolje služe kompaniji.

Sledeći aspekt u razlici između tradicionalne organizacije i organizacije visokih performansi su ciljevi. Kod tradicionalnih organizacija ciljevi se primarno nastoje fokusirati na to koliko dobro kompanija radi (poslovni ciljevi), kao i da tokom tih procesa unutar organizacije postoji sigurnost za radnike (uslovi rada, fer tretman, ekonomska sigurnost). Međutim, organizacije visokih performansi idu iznad osnovnih ciljeva tradicionalne organizacije. Ovde ciljevi nastoje biti više povezani sa zadovoljstvom korisnika, učenjem, kao i adaptiranjem organizacije na nadolazeće promene.

U organizacijama visokih performansi radnici pokazuju više odgovornosti i veruju u realizaciju planiranih ciljeva neophodnih za uspešnost kompanije. Takođe oni sebe vide kao deo vrednosti kompanije, što ih motiviše u želji za uspehom. Većina tradicionalnih hijerarhijskih organizacija nema ovakve stavove. Saglasno Mek Kejlju i Kahnertu (McCauley, Kuhnert, 1992), tradicionalno, kontrolom orijentisani pristupi upravljanja predstavljaju strategiju podele posla u male, zadržavaju ograničene delove, gde pojedinci mogu imati odgovornost za realizaciju istih. S druge strane, pojedinci u organizacijama visokih performansi nastoje raditi u grupama, gde svi prihvataju odgovornost za realizaciju kompleksnih zadataka.

Džordan predočava postojanje osam karakteristika simptomatičnih za organizacije visokih performansi (Jordan, 1999):

- jasnoća u njihovoj misiji;
- definisanje i fokusiranje na rezultate;
- opunomoćavanje zaposlenih;
- motivacija i inspiracija ljudi na uspeh;
- fleksibilnost i prilagodljivost novim uslovima;
- kompetencija u rokovima i izvršenjima;
- restrukturiranje strukture poslovnih procesa saglasno potrebama korisnika;
- podržavanje komunikacije sa stejkholderima.

Da bi se stvorila organizacija visokih performansi, menadžment takve kompanije mora shvatiti da u organizaciji nema više egzistencije za linearnu strukturu, koja svoje mesto mora ustupiti ravnoj organizacionoj strukturi. Time se otvaraju vrata za stvaranje poverenja i zadovoljstva poslom.

Komparacija organizacija s niskim nivoom poverenja s organizacijama visokog stepena poverenja

Ljudi ne mogu zahtevati da drugi u organizaciji imaju u njih poverenje. Ono se mora zaslužiti i razvijati vremenom (Fairholm, 1994). Očekivanje i zahtevanje poverenja od drugih, često dovodi do zone hladnog ponašanja, jer ljudi pretežno jedni drugima veruju na osnovu moralnih karakteristika. Ovakav tip ponašanja može voditi do okruženja nepoverljivosti, pre nego do zajedničkog poverenja.

Sejvidž daje konkretan opis kako izgledaju organizacije gde je nivo poverenja mali ili ga uopšte nema (Savage, 1982):

- Atmosfera je često tiha sa niskim nivoom energije i angažovanja;
- Nema konflikata, svako ko remeti sistem ili izražava nezadovoljstvo biva kažnjen ili otpušten;
- Na svaku promenu gleda se sa sumnjom i uzbunom;
- Upravljanje je od gore na dole, status je bitan, odluke se proveravaju kroz lanac komandovanja;
- Ljudi se osećaju da su zatvoreni u okviru svog posla.

S druge strane, postoji spektar ponašanja karakterističan za organizacije visokih performansi. Saglasno Filipu, organizacije visokih performansi sadrže pet zajedničkih elemenata (Phillips, 1997):

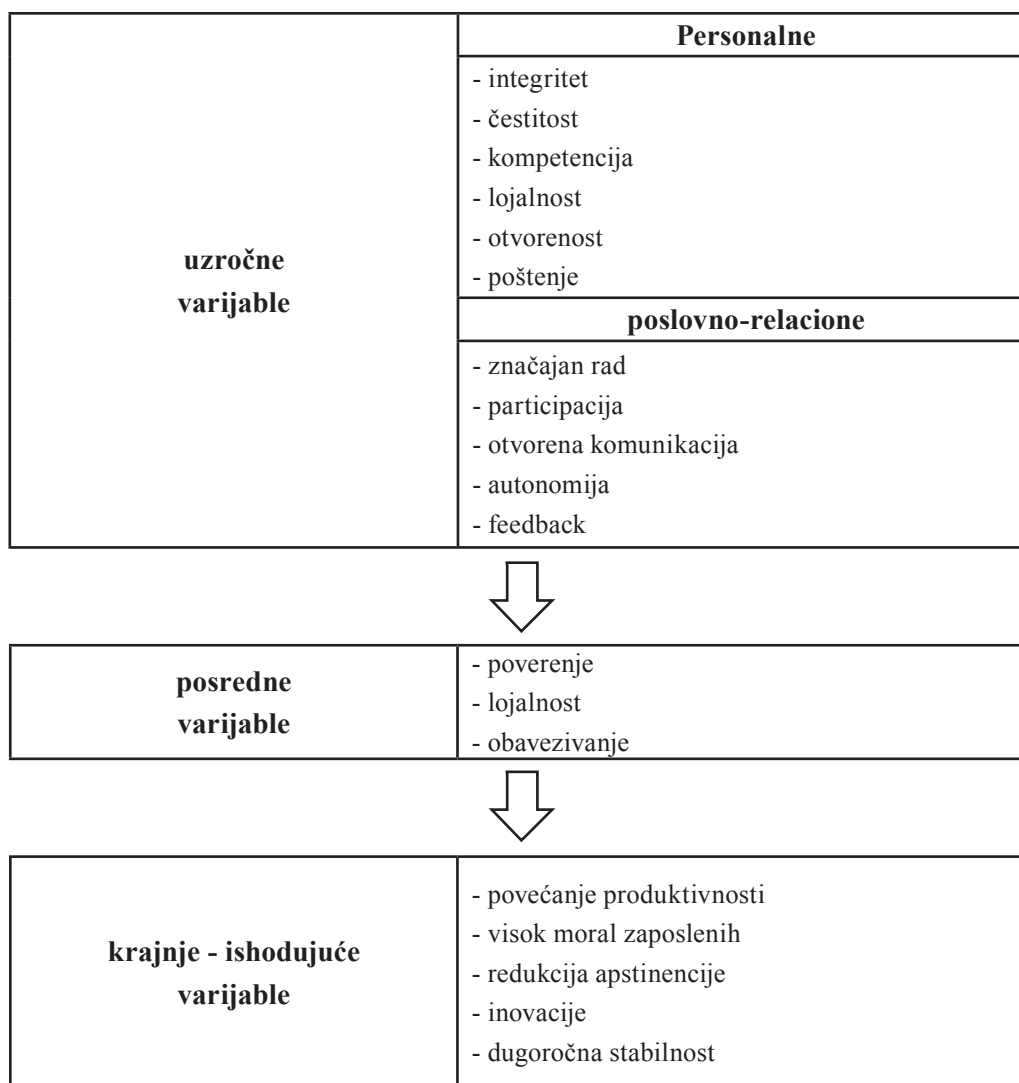
- Sve one imaju lidere koji vide vrednost prihvatanja radnih zadataka u tekućem poslovanju;
- Lideri su vizionari, koji jasno artikuliraju svoje vizije;
- One veruju u deljenje bogatstva sa zaposlenima i to isto realizuju;
- One shvataju vrednosti intelektualnog kapitala i investiraju u isti;
- One shvataju vrednosti lojalnosti i traže način za njenu podršku i razvoj;

Organizaciona klima poverenja dopušta zaposlenima da ispolje ideje i osećanja i zajedničko učenje. Organizacija bez poverenja kod ljudi može stvoriti poziciju koja će ih kočiti u učenju. Razvoj poverenja dešava se u situacijama gde pojedinci imaju slobodu izražavanja tokom njihovih svakodnevnih zadataka, bez suvišnog kontrolisanja, nadgledanja i supervizorstva (Fairholm, 1994). Podrška takvim slobodama će takođe razvijati okruženje visokog poverenja između zaposlenih i menadžmenta.

Saglasno sa Saninbergom, visok nivo poverenja unutar organizacije podrazumeva (Sonnenburg, 1994):

- Reduciranje nesloge i sukoba među zaposlenima;
- Zajedničko obavezivanje ljudi;
- Povećanje produktivnosti;
- Stimulacija razvoja;
- Unapređivanje morala zaposlenih;
- Reduciranje apstinencije zaposlenih;
- Kreiranje okruženja gde se inovacije mogu razvijati i napredovati.

Dijagram na slici 1. ilustruje odnos u podršci poverenja unutar organizacija s visokim nivoom poverenja:



Slika 1. Vrednosti udružene sa podrškom ili izgradnjom poverenja (Dammen, 2001)

Zaključak

Namera ovog rada bila je utvrđivanje povezanosti organizacione strukture i nivoa poverenja zaposlenih unutar organizacije. Ispitivanjem nivoa poverenja zaposlenih u tradicionalno hijerarhijskim organizacijama nasuprot zaposlenih u organizacijama visokih performansi, nastojao se utvrditi uticaj različitih formi organizacione strukture na nivo poverenja zaposlenih unutar organizacije.

Istraživanje ukazuje da tradicionalna hijerarhijska struktura nema istinski razvoj organizacije koja će svojom funkcionalnom strukturom biti „naklonjena ljudima”, iz razloga što su nivoi poverenja i satisfakcije poslom jako mali.

Zaposleni u organizacijama visokih performansi dostižu visoke nivoe poverenja i satisfakcije poslom. Stalnim povećavanjem koristi od visokog nivoa poverenja, za ovakve organizacije veoma važno je da nastave s ovlašćenjima njihovih zaposlenih, omogućće im permanentan prilaz informacijama u vezi organizacije i uključuju ih u donošenje odluka, pogotovo onih koje se tiču njihovih poslovnih aktivnosti. Ovaj tip organi-

zacione strukture neće funkcionisati jednako uspešno u svakoj organizaciji, ali i kompanije s nešto nižim organizacionim performansama mogu ostvariti izvesne koristi.

Razlog što organizacije visokih performansi imaju veliko poverenje između saradnika, isto kao između radnika i menadžmenta, je taj što zaposleni imaju visok stepen opunomoćenja u vezi poslovnih procesa. To isto zahteva od menadžmenta poverenje u zaposlene i njihove mogućnosti da će poverene zadatke odraditi kompletno i na pravi način. Organizaciona klima poverenja omogućava zaposlenima da iskažu svoje kreacije, inovacije i ideje, koristeći jedni druge kao resurse i zajedno učeći. Bez poverenja zaposleni imaju tendenciju „zatvaranja” i čuvanja svojih veština i ideja za sebe, pre nego što će iste podeliti s drugima, a što sve usporava kreativnost cele organizacije (Jordan, 1999).

Zaposleni u svim organizacijama žele da radije u okruženju poverenja i poštovanja, gde njihova osećanja, ideje i kreativnost stvaraju pravi doprinos organizacionim nastojanjima i ciljevima. Oni žele da imaju mogućnost da pokažu menadžmentu svoje sposobnosti da preuzmu odgovornosti za dodeljene zadatke i iste realizuju uz svoju kreativnost i rad u timu.

Da bi struktura i kultura neke organizacije bile spremne da odgovore izazovima koncepta menadžmenta znanja, potrebno je inicirati određene organizacione promene i kao osnovne postaviti sledeće principe (Harman, Brelade, 2000) :

- Visok nivo autonomije za pojedince;
- Poštovanje veština, znanja i talenta;
- Smanjivanje birokratske politike i izbegavanje zabranjenih pitanja;
- Ohrabrivanje politike deljenja;
- Uvažavanje zaposlenih koji počinju da se osećaju vrednim;
- Visok nivo uključenosti prilikom donošenja odluka;
- Napori da se posao učini stimulišućim i sadržajnim;
- Minimalna, ali efikasna administracija;
- Kooperacija umesto konkurencije.

Literatura

- [1] Argyris, C., (1973) *On Organizations of the Future*, Beverly Hills, Sage
- [2] Cohen, D., Prusak, L., (2001) *In Good Company. How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press
- [3] Cook, J., Wall, T., *New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment*, „Journal of Occupational Psychology”, 53
- [4] Daley, D. M., Vasu, M. L., (1998) *Fostering Organizational Trust in North Carolina, The pivotal role of administrators and political leaders*, „Administration and Society” 30 (1)
- [5] Dalton, D., (2000) *Understanding high performance organizations*, „Security”, 37
- [6] Dammen, J. K., (2001) *The Effect of Organizational Structure on Employee trust and Job Satisfaction*, Graduate School University of Wisconsin-Stout
- [7] De Furia, G. L., (1997) *Facilitators Guide to the Interpersonal Trust Surveys*, Pfeiffer&Co.
- [8] Fairholm, G. W., (1994) *Leadership and the Culture of Trust*, Westport, CT: Praeger
- [9] Harman, C., Brelade, S., (2000) *Knowledge management and the Role of HR. Securing Competitive Advantage in the Knowledge Economy*, Prentice Hall

- [10] Jordan, S. A., (1999) Innovative cultures+empowered employees=high performance organizations, „Public Productivity and management Review”, 23
- [11] Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W., (1969) *Developing organizations:Diagnosis and action*. Reading, MA: Addison-Wesley
- [12] Likert, R. (1967) *The Human Organizations: Its Management and Value*, New York, McGraw-Hill
- [13] McCauley, D. P., Kuhnert, K. W., (1992) A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management, „Public Administration Quarterly”, 16
- [14] McGregor, D., (1967) *The Professional Manager*, New York, McGraw-Hill
- [15] Pfeffer, J., (1998) *The Human Equation*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- [16] Phillips, C. J., (1997) Do you trust me?, „Executive Excellence”, 14
- [17] Savage, D., (1982) Trust as a productivity management tool, „Training and Development Journal”, 54-57
- [18] Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G., (2000) *Organizational trust: What it mean and why it matters*, „Organizational Development journal”,18
- [19] Sonnenburg, F. K., (1994) *Managing With a Conscience*, New York, McGraw-Hill
- [20] Strickland, L. H., (1958) *Surveillance and trust*, „Journal of Personality”, 26
- [21] Schwartz, D. G., (2006) *Encyclopedia of knowledge management*, Bar-Ilan University Izrael, Idea Group Inc.
- [22] Zand, D. E., (1997) *The Leadership Triad – Knowledge, Trust and Power*, Oxford University Press