

Bizalommintázatok és bizalmi döntések a szervezetben

PhD ÉRTEKEZÉS, 2005.

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
PSZICHOLÓGIA DOKTORI ISKOLA

KÉSZÍTETTE: SASS JUDIT

TÉMAVEZETŐ: Dr. KOVÁCS ZOLTÁN

Tézisek

Probléma felvetés

Az elmúlt évtizedek gazdasági, társadalmi és technológiai változásai olyan fluid környezetet eredményeztek az egyén és a szociális rendszerek tekintetében, ami ráirányította a figyelmet a kapcsolatok bizalom-aspektusára. A változások folyamatossá válása sajátos alkalmazkodást kíván a kapcsolatba lépők között. A szélsőségeket kiemelve, az új technológiák egyfelől ellenőrizhetőbbé teszik a partnereket, másfelől időleges, átmeneti kapcsolatok, vagy éppen virtuális találkozások szabnak határt a másik megismerésének. A megbízhatóság feltérképezése, a bizalmi kapcsolat kialakulása is a gyorsaság követelményével találkozik.

A bizalom társadalmi jelentőségét a költséghatékonyság oldaláról is megközelíthetjük. A „társas tőke” felfogás szerint, a bizalom mint a másokra vonatkozó kedvező elvárás befolyásolja a közösség tagjainak társulási hajlamát, ami gazdasági szempontból is előnyös lehet, hiszen feleslegessé teszi a költséges kontrollmechanizmusok működtetését az együttműködni szándékozók közt. A társulási hajlamot befolyásoló bizalomszint, egyes felfogások szerint, kulturálisan meghatározott, a szokás és normarendszer átadásával örökölhető. Kérdés, hogy a nemcsak hazánkat, hanem az egész világot jellemző változás hatása hogyan jelentkezik az egyes kultúrákban és az ez által befolyásolt társulási, bizalom-adási hajlamban.

A komplex szociális rendszerekben, így a szervezetben is, a bizalom kedvező hatását gazdasági, szociológiai és pszichológiai szempontból is, az utóbbi évtizedekben kezdték vizsgálni. Míg a 70-es évek kutatásait az individualizmus veszélye inspirálta, mára a gazdasági, társadalmi átalakulással és az új szervezeti formák létrejöttével a bizalom dinamikus, rendszerszemléletű megközelítése került előtérbe. Bár a fogalom definiálása még várat magára, a szervezeti bizalom alapjait, hatását vizsgálva, a szervezetpszichológia kezdeti kutatásai a bizalom egyértelmű kedvező hatását mutatták ki. A mai megközelítések rámutatnak, hogy mind a túlzott, mind az alacsony bizalom kedvezőtlen következményekhez is vezethet, egyéni, csoport és szervezeti szinten

egyaránt. (BARNES, 1981, KRAMER, 1999; LEWICKI és mtsai, 1998; WICKS és mtsai, 1999; SHEPARD és SHERMAN, 1998)

A bizalmat egyrészt a bizalom tárgyával kapcsolatos megbízhatósági ítéletként, másrészt a bizalomadás szándékaként foghatjuk fel a felek kapcsolatában. A bizalom két alapeleme a **kockázat**, mivel bizonytalan a másik fél szándéka, viselkedése, ami a veszteség lehetőségének észleléséhez vezet, illetve a felek közti **kölcsönös függés**, ami abban nyilvánul meg, hogy bizalom nélkül egyik fél érdeke sem realizálható. (ROUSSEAU és mtsai, 1998)

A megbízhatósági információ két forrása a személyesen szerzett ismeretek és az ezt helyettesítő, szociális, illetve személytelen rendszerből származó, vagy arra vonatkozó tudás. A személyes ismeretek a diszpozicionális, általános bizalomelvárásból és a személy- és helyzet-specifikus bizalmi hitből, az úgynevezett kapcsolati bizalomból származhatnak. A másik fél személyesen nem mindig megismerhető, ezért helyettesítő források is szolgálhatnak a bizalmi ítélet alapjául. Ez lehet a személyre vonatkozó információ egy harmadik féltől, amely vonatkozhat közvetlenül a bizalom tárgyának megbízhatóságáról, vagy közvetve, szólhat a bizalom tárgyát magába foglaló csoportról, rendszerről (kategória-alapú bizalom). Emellett nagyobb társas szerveződéseknel (rendszerbizalom) információforrás lehet a bizalomadót magába foglaló rendszer személytelen struktúrájának kiszámítható működése, illetve az arra vonatkozó, a tagok által osztott tudás, hit is, ami szerep- és szabály-alapú, intézményes bizalomhoz vezethet. (KRAMER, 1999)

A szervezeti kapcsolatokban megjelenő bizalom alapjait csoportosíthatjuk tehát a **bizalom forrása és tárgya** szerint. A belépéskor az általános bizalom jellemző, majd a kapcsolatok előrehaladtával az interperszonális (egyenrangú és hierarchikus), valamint csoport kapcsolatokban jelenhet meg a bizalom. Ezen túl kialakul egyfajta közös, osztott orientáció más egységek, valamint a saját, illetve más szervezetek felé. (ZAHEER és mtsai, 1998; CUMMINGS és BROMILEY, 1996) A **kapcsolat időbeli és területi kiterjedése** szerint a *kapcsolatba lépés kezdetén* az általános és az intézményes alapú bizalom hatása emelhető ki. (BIGLEY és PEARCE, 1998), majd a *kapcsolat előrehaladtával gazdasági kapcsolatoknál* kezdeti számításalapú a bizalmon túl, majd az

interakciók során szerzett ismeretek és az esetlegesen kialakuló érzelmi kötelékek egyre nagyobb súlyt adhatnak a kapcsolati alapú bizalomnak (ROUSSEAU és mtsai, 1998). Közeli kapcsolatoknál az érzelmi kötés miatt felfüggesztésre kerülhet a számításon alapuló bizalom, gátolt a másik személy kognitív értékelése, a másiktól szerzett interakciós tapasztalat adja a bizalom bázisát, ekkor kapcsolat-alapú bizalomról beszélhetünk (HOLMES és mtsai, 1991). A fentiekből következően a bizalom a bizalom tárgyához való viszonyulás, és ez alapján elkülöníthetők **kognitív és érzelmi összetevői**. A szervezeti bizalom szempontjából, az interakciós tapasztalat nyomán, az egyenrangú és hierarchikus kapcsolatokban szerepet kapó kapcsolati bizalom, a csoportkapcsolatokat befolyásoló kategória-alapú bizalom, valamint a szervezet egészére vonatkozó személytelen, intézményes rendszerbizalom jelenségszintek kaphatnak szerepet.

Vizsgálati definíciónk szerint, a **szervezeti bizalmat** olyan, a szervezeti tagok által osztott hitnek tekintjük, amely az egyén átélt vagy észlelt szervezeti tapasztalatainak interpretációja nyomán alakul, és a szervezet mint részekből álló rendszer megbízhatóságára vonatkozó kedvező elvárásokat foglal magába. A szervezettel kapcsolatos egyéni viszonyulásban (kognitív és érzelmi összetevőkkel), valamint az ebből következő személyes vagy személyközi bizalomadó viselkedésben nyilvánul meg. Részei a működés kiszámíthatóságából, elfogadhatóságából származó bejósolhatóságra, a kapott ígéret betartásából, a feladatvégzést segítő hozzáállásból eredő kiszámíthatóságra és a szervezeti gondoskodásból és a szervezet és tagja közti érzelmi kötelékből származó jóindulatra vonatkozó észlelések.

A bizalommal kapcsolatos, különböző jelenségszinteket érintő vizsgálatok, napjainkra árnyalták a bizalom egyoldalúan kedvező hatására vonatkozó elképzeléseket. Kimutatták a túlzott bizalom kedvezőtlen hatásait is. Ebből következően felvetődhet a kérdés, hogy mi a bizalom optimális szintje, illetve a bizalom különböző szintjei hogyan hatnak a szervezeti működésre.

A bizalmi kapcsolatban a tapasztalatok kognitív értékelése mellett érzelmi tényezők is szerepet kapnak az információfeldolgozásban. A bizalomadás kockázata miatti bizonytalanság közvetlen érzelmi reakciókat kelt. Hatnak a döntés során tapasztalt háttér-érzelme (kedvező/ kedvezőtlen), és a következmények értékeléséből következő érzelme.

Az információfeldolgozási duális, illetve párhuzamos modelljei az érzelmek és kogníció ítéletalkotásban betöltött szerepét vizsgálják. Egyes kutatók a szisztematikus és a tapasztalati információfeldolgozási rendszereket különítik el. A személyes bevonódás, érzelmek hatása a tapasztalati rendszer jellemzője, ugyanakkor a bizonytalanság, kockázat és érzelmek kölcsönkapcsolatát feltételező legújabb kutatások is bizonyítják, hogy bár divergálhat az érzelmi és kognitív értékelés, mégis a viselkedést együttesen határozzák meg. A szituációtól függően, az egyik feldolgozás előtérbe helyeződhet, ugyanakkor feltételezhető a szubdomináns rendszer ellenőrző szerepe, illetve a két rendszer együttműködése.

A kutatás fő kérdései

Vizsgálatunk célja egyrészt a szervezeti bizalom mérése, illetve a bizalom-összetevők kapcsolatának vizsgálata. Másrészt annak vizsgálata, hogy a szervezeti bizalom szintje, különböző összetevői hogyan befolyásolják a szervezeti tagok döntését a bizalommal kapcsolatos döntéseknél (továbbiakban: bizalmi dilemmák).

Elemezve a szervezeti bizalmat befolyásoló lehetséges tartalmakat - bejósolhatóság, kiszámíthatóság és jóindulat a szervezet és tagjai részéről - kérdésünk arra vonatkozik, hogy a szervezeti komplex társas rendszerben és annak részeinél, mely bizalomtárgyak felé irányul a szervezeti bizalom.

A társas rendszer sajátossága, hogy a tapasztalatok értelmező szociális kommunikáció során közös valóságteremtés megy végbe, amelynek célja a bizonytalanság csökkentése. (GEERTZ, 1994, VALLASTER, 2000) Ennek eredménye a rendszer tagjainak osztott tudása, amely a közös identitás alapját is képezi. A szervezet mint társas rendszer tehát viszonyítási alapot ad a valóságértelmezéshez, identitáshoz. Ez különböző, a szervezethez, annak részeihez való viszonyt kifejező jelenségekben nyilvánul meg. Például a szervezeti kultúrában, az ösztönzés folyamataiban és a szervezeti bizalomban.

A szervezeti bizalomnál a megbízhatósági ítélet alapjai tehát a közös értelmezés nyomán is nyernek jelentést a bizalomadó számára. A szervezet mint összetett társas rendszer alrendszerekre bomlik. Ezen alrendszerek, a szervezet esetén az egységek, csoportok, duális kapcsolatok is értelmezési keretet jelentenek.

A bizalom forrása lehet a személy tapasztalata egy személytelen tárgyról, vagy személyről, személyekről. A szervezeti bizalom mint osztott hit megközelítéssel, elkülöníthető a szervezet egésze felé megnyilvánuló személytelen *rendszerbizalom*, amely biztosítja a szervezeti együttműködéshez szükséges bizalomszintet, a szervezeti működést leképező közvetlen *vezető felé megnyilvánuló bizalom*, és a szervezeti lét, valóságértelmezés közvetlen forrását adó *csoporttal* (munkatársi csoport) kapcsolatos *bizalom*.

1. kérdésünk tehát, hogy a szervezeti bizalomban mint a szervezeti tagok által osztott hitben, a bizalom tárgya szerint elkülöníthetőek-e a szervezeti működésre, a közvetlen vezetőre és a munkatársi csoportra vonatkozó bizalom-összetevők?

A szervezeti bizalom kapcsolati tapasztalatokat (vezető, munkatársak) is magába foglal. Ebből következően figyelembe veendő, hogy a kapcsolat *időbeli és területi kiterjedése* is befolyásolja a bizalom alakulását, megalapozását. Miután a szervezeti tapasztalatok egyrészt a feladatok végzésére, másrészt a kapcsolati oldalra vonatkoznak, eltérően alakulhat ezen tapasztalatok szerepe a szervezeti bizalom összetevői esetén. A feltételezett szervezeti bizalomtárgyak vonatkozásában a vezető és a munkatársi csoport esetén lehetőség van közeli kapcsolat kialakulására. MCALLISTER (1995) rámutat, hogy a szervezetekben a bizalom kognitív alapjai általánosak, amire ráépülhet az érzelmi bizalom.

A szervezetbe belépve, kezdetben az intézményes alapú bizalom hatása feltételezhető, majd a kapcsolati tapasztalatok nyomán más bizalomalapok kerülnek előtérbe. Az elleninformáció (visszaélés) hiányában adott feltételes bizalom, a felfüggesztett bizalmatlanság állapotának tekinthető. Nem pozitív érzelmeken alapul, a kedvező elvárás kognitív bizalomalappal bír, és az elérhető, megbízhatóságra vonatkozó tudást tükrözi. A kapcsolat előrehaladtával kialakulhat az osztott értékeken, a kapcsolat mélyülését jelző pozitív érzelmeken is alapuló feltétlen bizalom, amely a megbízhatóságot próbára tevő helyzetekben is formálódik, a „másik” szándékaira, motivációjára történő következtetéseket von maga után. Az affektív bizalom a kapcsolat fontosságát jelzi, érzelmi köteléket, közös identitást feltételez, és a „másik” érdekeivel való törődésben

fejeződik ki. A kognitív-alapú bizalom az érzelmi bizalom előzményének, alapjának tekinthető, amely visszahatva erősítheti a kognitív bizalmat. (MCALLISTER, 1995, JONES és GEORGE, 1998) *Közeli kapcsolatoknál* az érzelmi kötés miatt felfüggesztésre kerülhet a számításon alapuló bizalom, gátolt a másik személy kognitív értékelése, a másiktól szerzett interakciós tapasztalat adja a bizalom bázisát. (HOLMES, 1991). Hasonló folyamatok csoportszinten is megjelenhetnek a saját-csoporttal (KRAMER és MITSUI, 1996), szervezettel (BIGLEY és PEARCE, 1998) való azonosulás következtében.

2. kérdésünk arra vonatkozik, hogy amennyiben elkülönülnek a bizalom tárgyai - a vezető, munkatársak és szervezet - akkor a szervezeti bizalom ezen összetevői milyen tapasztalati alapokkal bírnak. Mivel a vezető és munkatársak felé kialakulhat kapcsolati bizalom, elkülöníthetőek-e a kognitív és érzelmi komponensek? Figyelembe véve a szervezettel való azonosulás lehetőségét, megjelennek-e érzelmi összetevők a szervezet mint rendszer felé mutatott bizalom-összetevőben is?

A szervezeti bizalom összetevőit feltárva további kérdéseink arra irányultak, hogy ezek a szervezeti tapasztalatok, ítéletek hogyan kapcsolódnak egymáshoz. A vezetői és szervezeti működésre vonatkozó bizalom-összetevőket összekapcsolja, hogy a vezető képviseli a szervezetet, például döntéseivel, viselkedésével, érvényesített elveivel. (SHAMIR és LAPIDOT, 2003) A vezető és a szervezet felé mutatott érzelmi bizalom azonban eltérő bizalomalapokkal rendelkezik, mivel a vezető felé kapcsolati alapú lehet a bizalom. A munkatársakkal kapcsolatos bizalom két forrásból táplálkozik, egyrészt a feladatvégzés, másrészt a személyes kapcsolatok tapasztalatai szabják meg a bizalom alakulását. A feladatvégzéssel kapcsolatos tapasztalat részét képezheti a szervezettel kapcsolatos bizalomnak is, míg a kapcsolati bizalom hatása elkülöníti a személyközi és rendszerrel kapcsolatos bizalomélményeket.

3. kérdésünk a bizalom-összetevők kapcsolatára vonatkozik:

3a. kérdésünk ennek megfelelően arra irányul, hogy a szervezeti bizalom összetevői integrálódnak-e egy bizalmi viszonyulásba, vagy elkülönülnek a bizalom-tárgyak szerint?

3b. kérdésünk arra vonatkozik, hogy az elkülönülő bizalom-összetevők alapján összehasonlíthatóak-e a vizsgált szervezetek, elkülöníthetőek-e szervezeti bizalomtípusok.

A szervezeti bizalom és az információfeldolgozás kapcsolata

A szervezeti bizalommal kapcsolatban tehát a bizalom tárgya szerint elkülöníthető a munkatársak, a vezetés és a szervezetre mint rendszerre vonatkozó bizalom. Ezek a szervezettel kapcsolatos bizalomszintet befolyásoló tényezők a szervezeti szociális információfeldolgozás folyamatában kerülnek értelmezésre. (SHAMIR és LAPIDOT, 2003) Az interpretációs folyamat során létrejön a szervezetre vonatkozó osztott tudás, közös valóságértelmezés, ami a szervezet és tagjainak megbízhatóságára vonatkozó ítéletet tartalmazza. Ez alapját képezi a szervezetben dolgozók bizalomadó szándékának, viselkedési hajlandóságának. A szervezeti bizalom megbízhatósági ítéletet és bizalomadási szándékot befolyásoló hatása elsősorban azokban a döntési helyzetekben vizsgálható, ahol a megbízhatóság kétsége merül fel a szervezeti működés, a vezetés, vagy a munkatársak vonatkozásában.

A bizalmi döntés sajátossága a kockázat és a kölcsönös függés a felek kapcsolatában. A bizalom mellett kedvező várakozás a másik fél szándékaira, viselkedésére vonatkozóan, és érzelmi alapokkal is bírhat. (ROUSSEAU és mtsai, 1998) A kockázat bizonytalansághoz vezet, a bizalomhoz (bizalmatlansághoz) pedig érzelmek kapcsolódnak. Befolyásolhatja az információfeldolgozást a döntési helyzetek bizonytalansága, ami *közvetlen érzelmi reakciókat* kelt és a helyzet *következményeinek kognitív és affektív értékelése*. Az érzelmi értékelés egyrészt tehát biztonság-bizonytalanság dimenzióban történik, a bizonytalanság szisztematikusabb, a biztonság heurisztikusabb feldolgozást támogat. További befolyásolók a döntés a *háttér-érzelmei*. Amennyiben a bizalmat élvezőre vonatkozóan kedvező elvárások jellemzőek, akkor pozitív érzelmi állapotról beszélhetünk, míg bizalmatlanságnál kedvezőtlen, ártó szándék feltételezett, ami negatív érzelmi állapotként írható le. A pozitív érzelmek optimistább, itt bizalmat fenntartó (LOEWENSTEIN és mtsai, 2001), heurisztikusabb (pl. sztereotipikusabb) feldolgozásra indítanak (TIEDENS és LINTON, 2001). A negatívak szisztematikusabb, odafigyelő feldolgozást vonnak maguk után, hátrányuk, hogy

szelektíven negatív gondolatokat aktiválnak, beszűkül a figyelem, pesszimistábbak a döntések. (MELLERS és mtsai, 1998, FORGAS, 2003)

4. kérdésünk (második vizsgálat) tehát arra vonatkozik, hogy a bizalom állapota, amely kockázattal, illetve pozitív várakozással jellemezhető, valóban az információfeldolgozás heurisztikus módját támogatja-e, és túlbecsült-e ezen belül a pozitív, bizalomadóra vonatkozóan kedvező, kimenetek valószínűsége. Másrészt a bizalom hiánya, a bizalmatlanság, amely kockázatcsökkentő viszonyulás, és a bizalmatlanság esetén negatív érzelmi állapotnak tekinthető, valóban a szisztematikus feldolgozásnak kedvez-e, illetve megjelenik-e a negatív kimenet-elvárás felé torzító leegyszerűsítések preferenciája.

A kérdések vizsgálatához a szervezeti bizalmat és bizalomdilemmákat tartalmazó kérdőíveket dolgoztunk ki. Az utóbbinál a döntési preferenciákra kérdeztünk rá úgy, hogy a választható alternatívák a szisztematikus és a pozitív, bizalomfenntartó, vagy negatív kimenetelvárásokat reprezentálták.

A vizsgálatok és az alkalmazott módszerek

1. Vizsgálat. A szervezeti bizalom mérése

A dolgozat egyik célkitűzése a szervezeti bizalom mérésére volt. A bizalom meghatározásával és mérésével kapcsolatban is megállapítható az egyetértés hiánya a kutatóknál. Vizsgálatunkban, a szervezeti bizalom mérésénél a szervezeti tag észlelése alapján a szervezet és annak elemei, a szervezeti egységek, egyének (munkatársak, vezető) vonatkozásában azonosítottuk azokat a tényezőket, amelyek a szervezeti tapasztalat alapját képezik, és befolyásolják a szervezettel kapcsolatos bizalmi ítéletet. Definíciónknak megfelelően az azonosított jelenségszinteken a szervezettel kapcsolatos bejósolhatósági, megbízhatósági és jóindulatra vonatkozó észleléseket vizsgáltuk.

Mivel a szervezeti bizalom mérését szolgáló kérdőívek limitált kapcsolati vonatkozásokkal bírnak, és nem fogják át az általunk azonosított összes jelenségszintet, kutatásunk első lépéseként a kérdőív kidolgozására volt szükség. A korábbi mérési

kísérleteket figyelembe véve, kiegészítve és az állításokat átdolgozva, kialakítottuk a *szervezeti bizalom kérdőívet*.

Ezen kívül egy konkrét, a *bizalom kialakulását befolyásoló eset* néhány mondatban való szabad felidézését is kértük, hogy feltárjuk a munkahellyel kapcsolatos bizalom tárgyát, forrását, valamint hogy bizalmi dilemmákat fogalmazzunk meg a vizsgálat második részéhez.

A kérdőív felvételénél speciális mintát kerestünk, ahol a szervezet nem oszlik kisebb egységekre, a tagok közvetlen interakcióban vannak egymással, lehetőségük van a szervezeti történések áttekintésére. A korábbi kutatásokban az iskola magas bizalomszintű szervezetnek bizonyult, így könnyen elérhető iskolai tantestületekkel került felvételre a kérdőív.

12 szervezetből 304 fő töltötte ki a teljes kérdőívet, 114 fő írt le bizalomépítő vagy romboló konkrét esetet.

Az eredmények statisztikai feldolgozása SPSS 8.0 programcsomaggal történt. Feltáró faktoranalízissel és az egyes faktorok faktorsúly-átlagainak különböző csoportosításokra vonatkozó ANOVA elemzésével vizsgáltuk az adatokat. Az bizalomépítő eseteknél tartalmi kategóriákat képeztünk.

Az eredmények alapján a szervezeti bizalom összetevőire, ezek viszonyára vonatkozó kérdéseket vizsgáltuk.

2. Vizsgálat: A bizalommal kapcsolatos döntések a szervezetben

A szervezeti bizalom összetevőinek feltárását követően került sor a szervezeti bizalom mérésének további finomítására, illetve a bizalom szervezeti, bizalommal kapcsolatos döntésekre gyakorolt hatásának elemzésére. Az első felmérés tapasztalatai alapján átalakításra került a szervezeti bizalom kérdőív, valamint kidolgozásra került a szervezeti döntéseket vizsgáló eljárás.

A bizalommal kapcsolatos dilemmákat és megoldási alternatívákat alakítottunk ki. Az esetek a munkatársakra, illetve a vezetőre (szervezetre) vonatkoztak. A vizsgálat célja a döntési preferenciák feltárása volt. Az esetekhez hat-hat döntési alternatíva kapcsolódott, amelyek az eltérő információfeldolgozás szisztematikus és heurisztikus, kognitív és szociális leegyszerűsítéseket alkalmazó döntési kategóriáinak feleltek meg.

A vizsgálat kérdőíveit 11 középiskolai tantestületben 215 főállású dolgozó töltötte ki.

A bizalomkérdőívek statisztikai feldolgozásánál az első vizsgálathoz hasonlóan feltáró faktoranalízist alkalmaztunk a bizalom összetevőinek megállapításához, majd a bizalomtípus, bizalomszint meghatározásához az egyes komponensek faktorsúly-átlagainak különböző csoportosításokra vonatkozó ANOVA elemzésével vizsgáltuk az adatokat.

Az eredmények alapján azon kérdéseinkre kerestük a választ, amelyek a szervezeti bizalom különböző szintjeinek a bizalommal kapcsolatos döntésekre gyakorolt hatásával kapcsolatosak.

Eredmények

Kérdésfeltevéseink alapján a dolgozatban két jelenségkör vizsgálatát végeztük el. Az egyik a szervezeti bizalom - tárgya és alapjai szerinti - összetevőinek feltárása, mérése, ezen komponensek kapcsolatának vizsgálata, és a vizsgált szervezetek, összetevők szerint elkülönülő, bizalom-mintázatainak azonosítása, tipizálása. A másik cél a szervezeti bizalom, vagy bizalomhiány szintjétől függő egyéni döntések vizsgálata szervezeti bizalom-dilemmákban.

1. A vizsgálat alátámasztja azt a hipotézisünket, hogy egy adott társas rendszerben **a szervezeti bizalom, tárgya szerint, három területre vonatkozik: a szervezeti működésre, a közvetlen vezetőre és a munkatársi csoportra.**

A szervezeti bizalom olyan összetett jelenség, amelyet a bizalmi ítélet tartalma (bejósolhatóság, megbízhatóság, jóindulat) amelyet a bizalom tárgya szerint elkülöníthető összetevők alkotnak, amelyek külön is mérhetőek. A szervezeti bizalom összetevőinek mérésére mindkét kérdőíves vizsgálatunkban sor került. Az általunk kidolgozott, és a második vizsgálatban módosított kérdőíves felmérés igazolta, hogy az adott bizalomtárgyak szerint szétválik a bizalmi ítélet. A feltárt hat, illetve kilenc bizalom főkomponens tartalma alapján, valóban elkülöníthetőek a bizalom irányulása szerint a feltételezett bizalomtárgyak. A második vizsgálat komponenseiben már szétválnak az első vizsgálat összetettebb tartalmú bizalom-összetevői. Továbbá megállapítható, hogy a vezetői és szervezeti bizalomtárgyak vonatkozásában több átfedés tapasztalható, míg a munkatársakra vonatkozó bizalmi ítélet tartalmában elkülönült. A vezetői bizalomnál a

bánásmód (igazságos, méltányos), a működés kiszámíthatósága, szabályozottsága és az egyéni érdekeke figyelembe vétele, míg a munkatársaknál az érzelmi törődés és a feladatvégzés támogatása komponensek különülnek el. A szervezeti működés kapcsán a működési elvek elfogadása, szabályozottsága, a bánásmód, az egyéni érdekek figyelembe vétele és a feladatvégzési kompetencia összetevők jelennek meg.

2. A vizsgálat alátámasztja azt a hipotézisünket, hogy **kognitív és érzelmi bizalom-alapok mindhárom bizalomtárgy vonatkozásában megjelennek**. Mivel a bizalomtárgyak vonatkozásában eltérő tapasztalati alapon formálódik a bizalom, és a szervezetben ez a bizalomtapasztalat (1.) intézményi, feladat és (2.) személy-, illetve csoportközi kapcsolati tapasztalat által is befolyásolt, elkülöníthetők kognitív és érzelmi bizalom-alapok (MCALLISTER, 1995). Az egyes bizalomtárgyak kapcsolatára vonatkozóan az együtt járások alátámasztják feltételezésünket, hogy a munkatársi, vezetői és rendszerbizalom együttesen határozza meg a szervezettel kapcsolatos bizalmat. **A vezető vonatkozásában**, ha a kapcsolat mélysége indokolja és kialakul az érzelmi kötelék, **megjelenhet az érzelmi-alapú bizalom. Háttéré nem az észlelt kölcsönösség, azonosulás, hanem a vezetői bánásmód méltányossága, a jó szándék észlelése, míg következménye a jövőbeli biztonságérzet**. **A munkatársak vonatkozásában**, ha a kapcsolat mélysége indokolja és kialakul az érzelmi kötelék, **a kölcsönösség és azonosulás észlelése nyomán, megjelenik az érzelmi-alapú bizalom**. **A szervezet mint rendszer felé is megjelenhet érzelem-alapú bizalom, amely a szervezet feladatvégzésen túli támogatásának, a tagok jólétével való törődésének észleléséből származik**.

3. kérdésünk a bizalom-összetevők kapcsolatára vonatkozott:

3a. A vizsgált mintában **a vezetői és szervezeti bizalom összekapcsolódik, míg a munkatársi bizalomnál csak a szerep-alapú bizalom-összetevő mutat együtt járást a szervezeti bizalommal**. **A szervezeti bizalom komponenseinél a biztonságérzet emelhető ki**. Feladatoldalon a szervezeti feladatok kiszámíthatósága, a szerepbetöltéssel kapcsolatos elvárások átláthatósága alapozza meg a kognitív-alapú bizalmat. A kapcsolati tapasztalatok pedig akkor vezetnek érzelmi-alapú bizalomhoz a szervezet

vonatkozásában, ha a szervezeti tagok jólétével való törődést, annak szándékát, a szabad önfeltárást, visszaélési hiányt észlelnek a tagok.

3b. kérdés a bizalom mintázatok megjelenésére vonatkozott. A feltárt bizalom-összetevők a feltételezett irányok szerint váltak szét, és eltérések mutatkoztak az egyes komponensek szervezetekre vetített átlagértékeiben is, ami a mélység szerinti eltérést igazolja. A vizsgált iskolai szervezeteknél a bizalomkomponensek mintázata alapján jól elkülöníthetőek és tipizálhatók a szervezetek. A bizalomtárgyak szerinti három dimenzióban magas, vagy alacsony értékekkel jellemezhető két mintázat mellett, amelyek a **„Biztos fogódzók”** és **„Senkiben sem bízhatok!”** elnevezést kapták, „vegyes” bizalom mintázatok is megjelennek. Ez bizonyítja, hogy a bizalom tárgyak vonatkozásában szétválhat a bizalmi ítélet. Három mintát azonosítottunk:

- **„Csak egymásra számíthatunk!”** típusnál csak munkatársi bizalommal jellemezhetőek a szervezetek. A vezetés, a szervezeti működés felé nem mutatnak bizalmat a tagok. A munkatársi kapcsolatokban érzelmi-alapú kapcsolati bizalom dominál.
- **„Ha a főnök mondja!”** mintázatnál a szervezet mint rendszer felé magas a bizalom, és ennek alapja a vezetés méltányos bánásmódja.
- **„Csak a tudás számít!”** típusnál magas a szervezeti bizalom, amit a kognitív, szerep-alapú bizalom jelenléte támogat, de hiányzik a munkatársi bizalom.

4. A szervezeti bizalom és az információfeldolgozás kapcsolatát egyéni és szervezeti szinten vizsgáltuk

Szervezeti szinten, amennyiben a bizalom bármely lehetséges forrása szempontjából **magasabb bizalom kifejezett a szervezetben, akkor megjelennek a tapasztalati információfeldolgozással összefüggő, döntést leegyszerűsítő kognitív, illetve érzelmi, szociális heurisztikák**, ugyanakkor a **magas bizalmatlanságot** mutató szervezetekben **preferáltak a kontrollált, szisztematikus információgyűjtésen alapuló döntések**. A hipotézis második részében megfogalmazott, **a bizalmatlansághoz kapcsolódó negatív kimenet-elvárás feltételező heurisztikák előnyben részesítésére szervezeti szinten nem találtunk példát.**

A bizalomtárgyak szerinti szétváló bizalomészlelések és döntési preferenciák kapcsolata alapján megállapítható, hogy **a vezető és a szervezet felé megnyilvánuló bizalom**

egyaránt kedvez a bizalomfenntartó, elnéző alternatívák preferenciájának a vezetővel kapcsolatos bizalomdilemmáknál. Ez arra utal, hogy a szervezeti, intézményes bizalom megléte, kifejezett vezetői bizalom hiányában is, a vezetővel kapcsolatos bizalom irányú torzításokat hozhat létre.

A **vezető és munkatársak** felé mutatott kapcsolati bizalom sajátosságaiból következően, **nemcsak a bizalom magas szintje, hanem a bizalmatlanság hiánya, a feltételes bizalom állapota is, kedvező kimenet-elvárásokat, bizalom-irányú torzításokat eredményezhet.**

A szervezeti tagok egyéni bizalomszintjét vizsgálva, a **magasabb bizalom, mind a munkatársi, mind a vezetői megbízhatóság megkérdőjelezésénél előre jelezte a bizalomfenntartó torzítások preferenciája.** Ezen belül a munkatársakkal kapcsolatos dilemmáknál a szerep-alapú, intézményes szervezeti bizalom esetén, az egyénivel szemben a szervezeti érdeket előnyben részesítő torzítás preferenciája jellemző, míg a munkatársi visszaélés hiányán alapuló feltételes kapcsolati bizalomnál a munkacsoport megbízhatóságát fenntartó, elnéző szociális torzítás preferenciája jelezhető előre. Vezetői dilemmáknál az egyéni szervezeti kontrollérzethez vezető, magas vezetői bizalom és a szervezeti intézményes bizalom-alapok jelenléte előre jelzi a bizalomfenntartó, elnéző vagy külső okot feltételező, torzítás preferenciáját.

Ugyanakkor a munkatársakkal kapcsolatos bizalomdilemmáknál az óvatos, szisztematikus feldolgozás preferenciája a bizalom megkérdőjeleződésénél, egyértelműen nem kimutatható. Ezzel szemben **ha a munkatársi bizalom hiánya a vezetői megbízhatóság magas szintjével jár együtt, akkor ez előre jelzi a feladatorientált, vagy a munkatársak negatív szándékát feltételező, gyanakvó torzítások preferenciáját.** A vezetővel kapcsolatos bizalom-dilemmáknál **nem mutatható ki ilyen szisztematikus összefüggés,** de alacsony intézményes bizalom esetén, előre jelezhető az egyéni érdeket előtérbe helyező kognitív torzítások preferenciája. Kifejezett bizalmatlanság hiányában előre jelezhető a szisztematikus, vezetőtől információt kérő megoldások preferenciája.

Összegzés

Vizsgálatunk alapján a szervezeti bizalommal kapcsolatban az alábbi, a jelenség megértéséhez hozzájáruló megállapításokat tehetjük.

- A szervezeti bizalom komplex jelenség. Tartalmilag a bejósolhatóság, kiszámíthatóság és jóindulat észlelésén alapul. Vizsgálatunk igazolja, hogy bizalomtárgyak szerint a vezető, a munkatársak és a szervezet felé irányuló bizalomelemek különíthetők el. Továbbá, a bizalom viszonyulás jellegéből következően, kognitív és érzelmi tapasztalatok alapozzák meg.
- A szervezeti bizalom tárgyainál a vezetői és szervezeti bizalom a szervezeti tagok észlelésében összekapcsolódik, míg a munkatársakkal kapcsolatos bizalomból a szerep-alapú bizalom-összetevő (feladatvégzés támogatottsága a munkatársak részéről) mutat együtt járást a szervezeti bizalommal. Továbbá, a komponensek tartalma alapján megállapítható, hogy a bizalom, az igazságosság, a kontroll és a biztonságérzet összetevők a szervezeti életben szorosan összekapcsolódnak.
- Figyelembe véve a szervezetek jellegét, szervezeti bizalommintázatok azonosíthatók, amelyek alapján a szervezetek tipizálhatóak.
- A szervezeti bizalom szintje befolyásolja az információfeldolgozást mind egyéni, mind szervezeti szinten. A magas szintű bizalom kedvez a bizalomfenntartó torzítások használatának. A bizalomadó hajlamos a bizalmi kapcsolat érdekében a megbízhatatlanság jeleit elnézni, vagy külső oknak tulajdonítani. Tehát a bizalmunkat a szervezet és tagjai felé nehezen vonjuk meg! Az alacsony bizalom, vagy a bizalmatlanság óvatosságot, illetve bizalmatlanság irányú torzításokat indukál, nehezen állítható helyre a negatív viszonyulás.
- Az intézményes (szabály, szerep) bizalomalapok megteremtése, a munkatársi bizalom hiányában is, a szervezeti érdekek előtérbe helyezését eredményezheti a tagoknál. A vezetői kapcsolati bizalom az igazságos, méltányos és elfogadható elveken alapuló vezetői bánásmód következményének tekinthető. Az intézményes alapú bizalom hiánya szervezeti és egyéni szinten az óvatos, szisztematikus információ-kezelésnek kedvez. A vezetővel kapcsolatos bizalmatlanság és a munkatársi bizalom hiánya esetén már negatív kimenetet valószínűsítő torzítások uralkodnak, amelyek következtében a szervezeti tagok elutasítják a kapcsolati

orientációt a vezető részéről, preferált a feladatorientált orientáció, vagy az individuális érdekek előtérbe helyezése.

- A vizsgálatok tehát arra utalnak, hogy mind a bizalom, mind a bizalmatlanság ítélethozatalbeli beállítódást eredményeznek az információfeldolgozásban. Az előbbi a bizalomfenntartás érdekében, az utóbbi pedig a kihasználást megakadályozandó.

Hivatkozások:

BARNES L.B. (1981): Managing the paradox of organizational trust, *Harvard Business Review*, 59, 107-116

BIGLEY, G.A.; PEARCE, J.L. (1998): Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust, *Academy of Management Review*, 23 (3), 405-421.

CUMMINGS, L.L., BROMILEY, PH. (1996) The organizational trust inventory (OTI), Development and validation. KRAMER, R.M., TYLER, T.R. (eds.) *Trust in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 302-329.

GEERTZ, C. (1994) *Az értelmezés hatalma*. Századvég, Bp.

HOLMES, J. G. (1991) Trust and the appraisal process in close relationships. In JONES, W. H. & PERLMAN, D. (Eds.), *Advances in personal relationships*, 2: 57-104. London: Jessica Kingsley.

JONES, G.R., GEORGE, J. M. (1998) The experience and evaluation of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23 (3), 531-546.

KRAMER, R. M. (1999) Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598

LEWICKI, R.J., MCALLISTER, D.J., BIES, R.J. (1998) Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23 (3), 438-458.

LOEWENSTEIN, G.F., HSEE, Ch. K., WEBER, E.U., WELCH, N. (2001) Risk as a feeling, *Psychological Bulletin*, 127 (2), 267-286.

MCALLISTER, D.J. (1995) Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.

MELLERS, B.A., SCHWARTZ, A., COOKE, D.J. (1998) Judgement and decision making, *Annual Review of Psychology*, 49, 447-477.

ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S.M., BURT, R. S., CAMERER, C. (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.

SHAMIR, B., LAPIDOT, Y. (2003) Trust in organizational superiors: systemic and collective considerations. *Organization Studies*, www.findarticles.com/cf_0/m4339/3_24/99699580/print.jhtml

SHEPARD, B.H., SHERMAN, D.M.(1998) The grammar of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23 (3), 422-437.

TIEDENS, L. Z. és LINTON, S. (2001) Judgement under emotional certainty and uncertainty: The effects of specific emotions on information processing, *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (6), 973-988.

VALLASTER, CH. (2000) *Strategic decision making as an emerging process of social representations in multi-cultural organizations*, Marketing in a Global Economy Proceedings,

WICKS, A.C., BERMAN, Sh.L., JONES, T.M. (1999) The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. *Academy of Management Review*, 24 (1), 99-116.

ZAHEER, A., MCEVILY, B., PERRONE, V. (1998) Does Trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9 (2), 141-159.

Publikációk

Tanulmányok:

- Sass, J. (2005) Bizalom a szervezetekben In. Szervezeti láttelepek. A szervezetpszichológia hazai kutatási irányjai (Szerk.: Faragó, K. és Kovács, Z.) Pszichológia Szemle Könyvtár, 9. Akadémiai Kiadó, Budapest. 7-27.

- Kovács, J.; Perjés, I.; Sass, J. (2005) Iskolák szervezeti kultúrája In. Szervezeti láttelepek. A szervezetpszichológia hazai kutatási irányai (Szerk.: Faragó, K. és Kovács, Z.) Pszichológia Szemle Könyvtár, 9. Akadémiai Kiadó, Budapest. 51-64.
- Sass, J. (2004) Bizalom mindenáron!? *Társadalom és Gazdaság* 26 (2), 177-198.
- Perczel, T.; Sass, J.; Danghel, E. A vezetői tanácsadás Munka- és szervezetpszichológia szakmai protokollja (Szerk: .Antalovits, M.; Dienes E.; Kovács, Z.; Perczel, T.) 1- ,Megjelenés alatt
- Sass, J.; Danghel, E. (2001) A tárgyalási folyamat elemzése a kockázatészlelés és a kommunikációs folyamat szempontjából - informatikai rendszerek előkészítése során, (szakdolgozat- BME Szervezetpszichológiai szakképzés) Budapest., 1-

Konferenciaelőadások:

- Sass, J. (2003) Szervezeti bizalomminták az iskolában – A tanárok bizalomforrásai, III. Országos Neveléstudományi Konferencia, 2003.
- Bodnár, É.; Sass, J. (2002) Egy távoktatási tananyag kidolgozása pszichológiai nézőpontból, II. Országos Neveléstudományi Konferencia, 2002.
- Sass, J. (1993) Personal aspects of the responsibility for social welfare /The financial helpfulness/ Szegénység az európa Házban Konferencia, Debrecen, 1993.
- Kiss, J.; Sass, J.; Vértesi, A. (1993) Egy átfogó szegénységvizsgálat előkészítése és elővizsgálata Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében, Társadalmi átalakulás Kelet- és Közép-Európában Konferencia, Miskolc, 1993

Oktatási segédanyagok:

- Sass, J. (2002) Pszichológiai elméletek, Szöveggyűjtemény, BKÁE, Budapest, 1-
- András, K. ; Bodnár, É.; Sass, J.; (2002) Általános pszichológia tananyag Apertus Közalapítvány pályázata (távoktatási tananyag az Edunio Távoktatási Konzorcium részére), Budapest. 1-

- Sass, J., Nyitrai, E., Kő, N. (1997): Tanulási útmutató "Személyiséglélektan" tantárgyhoz In: "Felsőfokú pszichológiai asszisztens képzés tantervének és tananyagának kidolgozása", BME, Budapest.
- Sass, J. (1997) Tanulási útmutató "Személyiséglélektan" tantárgyhoz, BME, Budapest