

# Szervezeti érzelmek és szervezeti bizalom */tananyag/*

Készítette: Sass Judit

Budapest, 2011



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszechenyiterv.gov.hu](http://www.ujszechenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

# Tartalomjegyzék

<b>TARTALOMJEGYZÉK</b> .....	<b>2</b>
<b>ELŐSZÓ</b> .....	<b>4</b>
<b>I. ÉRZELMEK A SZERVEZETBEN</b> .....	<b>5</b>
1. AZ ÉRZELMEK SZEREPE ÉS FAJTÁI.....	6
Az affektív jelenségek.....	6
2. AZ ÉRZELMEK EREDETE: BIOLÓGIAI ÉS KULTURÁLIS GYÖKEREK .....	8
Az érzelmek élettani és pszichológiai összetevői.....	9
Az érzelmeket kísérő fiziológiai változások.....	9
Az érzelmek kognitív kiértékelése.....	12
Az érzelmek kifejezése és felismerése.....	13
3. A SZERVEZETI ÉRZELMEK VIZSGÁLATÁNAK MEGKÖZELÍTÉSEI .....	14
Dimenzionális megközelítés.....	14
Kategoriális megközelítés.....	15
Az érzelmek mint társas konstruktumok.....	16
<b>II. A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG</b> .....	<b>17</b>
1. A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG OKAI .....	18
2. MILYEN TÉNYEZŐK BEFOLYÁSOLJÁK A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉGET? .....	19
A munkaköri jellemzők és a személyiség hatása a munkahelyi elégedettségre .....	19
A társas tényezők hatása a munkahelyi elégedettségre.....	20
A kontextus hatása: Érzelmi események elmélete a szervezeti elégedettség kapcsán .....	21
Elégedettség a munkahelyeken Magyarországon .....	25
3. A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG KÖVETKEZMÉNYEI .....	28
Következmények az egyén szintjén.....	28
Következmények a szervezet szintjén.....	28
<b>III. AZ ÉRZELMEK SZABÁLYOZÁSA A MUNKAHELYEN</b> .....	<b>30</b>
1. AZ ÉRZELMEK KONTROLLJA .....	31
Az érzelmszabályozás következményei .....	33
Az érzelebemutató szabályai (display rules).....	33
2. AZ ÉRZELMI MUNKA .....	35
Az érzelmi munka típusai .....	36
Az érzelmi munka miatti igénybevétel csökkentésének útjai a szervezetekben.....	39
A megkívánt érzelmenkezelés lehetséges hatásai.....	40
<b>IV. ÉRZELMEK ÉS BEFOLYÁSOLÁS A SZERVEZETBEN.....</b>	<b>42</b>
1. BEFOLYÁSOLÁSI TAKTIKÁK A SZERVEZETBEN.....	44
A befolyásolás iránya.....	45
A befolyásoló neme .....	47
A befolyásoló személyisége.....	47
2. A STRATÉGIAI ÉRZELEMBEMUTATÁS .....	49
A pozitív érzelmek bemutatása stratégiai céllal.....	49
A negatív érzelmek bemutatása stratégiai céllal.....	50
Az érzelemlengettség mutatása stratégiai céllal.....	51
3. A HATÉKONY ÉRZELEMHASZNÁLAT KÉPESSÉGE. AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA .....	51
Képességalapú érzelmi intelligencia elmélet /Salovey és Mayer, 1990/.....	52
Tulajdonság- vagy vonás-alapú megközelítések .....	53
Érzelmi intelligencia a munkahelyen .....	56
<b>V. A BIZALOM FOGALMA, HATÁSAI ÉS ALAPJAI</b> .....	<b>57</b>
1. A BIZALOM HATÁSA .....	58
2. MI LEHET A BIZALOM ALAPJA? .....	61
Bizalom a szervezetben .....	66
3. A FOGYASZTÓI BIZALOM .....	67
<b>VI. BIZALOM ÉS BIZALMATLANSÁG HATÁSA</b> .....	<b>70</b>

<i>A túlzott bizalom és a bizalmatlanság veszélyei</i> .....	70
1. A BIZALOM HATÁSAI .....	71
<i>A csoportgondolkodás</i> .....	72
2. A TÚLZOTT BIZALMATLANSÁG .....	75
3. A BIZALOM LEHETSÉGES CSAPDÁI .....	77
<i>A megfelelő szintű bizalom kérdése</i> .....	78
<i>A bizalom alapjai a különböző kapcsolatokban</i> .....	79
<b>VII. A BIZALOM MEGJELENÉSE A SZERVEZETI KAPCSOLATOKBAN</b> .....	<b>82</b>
1. AZ ÁLTALÁNOS BIZALOM .....	83
<i>Egyéni különbségek az általános bizalomszintben és ennek következményei</i> .....	83
<i>Az intézmények megbízhatóságával kapcsolatos hitek alakulása</i> .....	85
2. A KAPCSOLATI BIZALOM.....	85
<i>Bizalom a munkatársak között</i> .....	87
<i>Bizalom a vezetőben</i> .....	88
3. BIZALOM A CSOPORTBAN .....	89
<i>A csoportszerepek</i> .....	91
<i>A csoport érzelmi intelligenciája</i> .....	92
4. A SZERVEZETI SZINTŰ BIZALOM .....	94
<b>VIII. AZ IGAZSÁGOSSÁG BIZALOMÉPÍTŐ HATÁSA A SZERVEZETEKBE</b> .....	<b>95</b>
1. A BIZALOM HATÁSA A KAPCSOLATOKRA .....	95
2. AZ IGAZSÁGOSSÁG TÍPUSAI .....	98
<i>A disztributív igazságosság</i> .....	99
<i>Az eljárás igazságossága</i> .....	103
<i>Az interakció igazságossága</i> .....	103
<i>A szervezeti igazságosság interaktív döntési modellje</i> .....	104
3. A MAGYARÁZATOK TÍPUSAI ÉS AZOK HATÁSA AZ ÉSZLELŐRE .....	106
<b>FELHASZNÁLT IRODALOM:</b> .....	<b>109</b>

## **Előszó**

A szervezetek érzelmi jelenségeinek vizsgálata 100 éves múltra tekinthet vissza, de a nyolcvanas évek pszichológiai „érzelmi forradalma” ezen a területen is új és azóta is tartó lendületet adott a téma kutatóinak. Az elmúlt évtizedben a kezdetben szerteágazó vizsgálati területek eredményeinek rendszerezése is elindult. Ennek köszönhetően évente jelennek meg áttekintő kötetek a témában, amelyek megpróbálják összerendezni az újabb ismereteket. Ebben a jegyzetben két részre osztva tárgyaljuk a szervezettel kapcsolatos érzelmi jelenségek néhány területét a teljesség igénye nélkül.

Az első rész négy fejezete a szervezetekkel kapcsolatos érzelmi jelenségekre fókuszál, míg az második rész négy fejezete a szervezeti bizalom kérdéskörét járja körül.

Az első rész a szervezetben megjelenő érzelmi jelenségek tárgyalásához az érzelmekkel kapcsolatos főbb fogalmak és elméletek általános áttekintését tartalmazza. A további fejezetek három kiemelt témával foglalkoznak. A második fejezet áttekinti a szervezeti elégedettség okait és következményeit. A harmadik fejezet az érzelmek szervezetben elvárt szabályozásának kérdésével foglalkozik, bemutatva az érzelem szabályozásának útjait és a munka részeként megjelenő, akár munkaköri feladatnak is tekinthető, úgynevezett érzelmi munka hatásait, formáit. Az érzelmek szabályozásával kapcsolatban az érzelmi intelligencia megközelítéseire is kitérünk. A negyedik fejezet a hatalom és az érzelmek kapcsolatát tárgyalja: egyrészt a befolyásolási fogásokat, másrészt a vezetői stratégiai érzelemhasználat kérdéskörét vizsgálja.

A második rész a bizalom szervezeti hatásával foglalkozik, azzal, hogy hogyan befolyásolja a bizalom a szervezet hatékonyságát és az ott dolgozók jólétét. Ezen hatás megértéséhez az ötödik fejezet a bizalom lehetséges alapjait vizsgálja, míg a hatodik fejezetben a bizalom és bizalmatlanság mértékének, lehetséges kedvező és kedvezőtlen következményeinek kérdése kerül tárgyalásra. Érthetővé válik az utóbbi kérdés jogossága, ha a csoportgondolkodás vagy az eszkalálódó bizalmatlansági spirál jelenségekre gondolunk. A hetedik fejezet a szervezeti bizalom jelenségszintjeivel foglalkozik, vizsgálja az egyéni bizalomelvárás (általános bizalom), a kapcsolati bizalom, a munkacsoportokban létrejövő bizalom és a szervezeti szintű bizalom sajátosságait. Végül a nyolcadik fejezet a szervezeti bizalom és igazságosság közötti bizonyított összefüggésből kiindulva a szervezeti igazságosság észlelésével foglalkozik, és külön vizsgálja az információs igazságosság kapcsán a magyarázattípusok hatását.

# I. Érzelmek a szervezetben

Miről olvashat a fejezetben?

## **Az érzelmek általános jellemzői**

- Az affektív jelenségek
  - érzelmi vonás (temperamentum, affektív stílus)
  - érzelem (érzelmi reakció)
  - hangulat.
- Az érzelmek élettani és pszichológiai összetevői:
  - élettani (fiziológiai) változások (arousal)
  - az érzelmek kognitív kiértékelése
  - az érzelmek kifejezése és felismerése

## **A szervezeti érzelmek vizsgálatának megközelítései**

- Dimenzionális megközelítés:
  - Kétdimenziós felfogás: aktivációs szint és kellemesség
  - Egydimenziós felfogás: pozitív-negatív érzelmi beállítódás
- Kategorialis megközelítés:
  - alapérzelmek (Ekman),
  - diszkrét érzelmek (Lazarus)
- Az érzelmek mint társas konstruktumok: a társadalmi normák és kulturális előírások hatása

A tárgyi és társas környezet minden eseménye, történése, változása vagy éppen állandósága valamilyen érzést, érzelmet kelt az emberben. Vannak olyan érzelmek, emóciók, amelyeket mindenki ugyanolyan módon él át, és nagyon hasonló helyzetek váltják ki. Ugyanakkor sokkal több egyéni értékeléstől, konkrét helyzettől, az érzelmet kiváltó esemény, vagy személy és az érzést átélő egyén közötti viszony sajátosságaitól, valamint a személyiségtől függő érzelmi állapot létezik. A szervezetben megjelenő érzelmi jelenségekkel kapcsolatos ismeretek áttekintéséhez ebben a fejezetben a kapcsolódó főbb fogalmakat és elméleteket tekintjük át.

Amikor az egyén valamilyen érzelmet él át, élettani változások mennek végbe a szervezetben, miközben megtörténik a helyzet vagy esemény gondolkodás szintjén történő kognitív kiértékelése és mindez tükröződik az arckifejezésben, illetve a nem-verbális kommunikáció más formáiban (testtartás, gesztusok).

## 1. Az érzelmek szerepe és fajtái

Emberi sajátosság, hogy nagyon sokféle érzelmi állapotot tudunk átélni, kifejezni és felismerni, ami

- lehetővé teszi a változatos és adekvát kommunikációt,
- elősegíti mások viselkedésének előrejelzését és a saját viselkedés megtervezését,
- a szervezet mozgósításával felkészíti az egyént különböző helyzetek elkerülésére (például a félelem esetében), illetve keresésére (például az öröm és a szeretet érzésére).

Minden érzelmi állapot rendelkezik mennyiségi (intenzitás) és minőségi (megkülönböztethetőség) jellemzővel. Az érzelem **intenzitása** azt fejezi ki, hogy az átélt vagy felismert emocionális állapot az egyén számára mennyire erős, vagy gyenge. A **megkülönböztethetőség** pedig a különböző emóciók élettani és pszichológiai sajátosságaira utal.

### Az affektív jelenségek

Az affektusok<sup>1</sup> az érzelmi reagálás különböző módjait és szintjeit foglalják magukba.

Három alapvető affektív jelenséget különböztetünk meg:

1. érzelmi vonás
2. érzelem
3. hangulat

---

<sup>1</sup> Az affektus szó latin eredetű. Jelentései: bizonyos állapotú, természetű, minőségű; ellátott, felszerelt; valakire hatással van, befolyásolt; heves érzelmi fellobbanás, indulat; szenvedély, állapot, hangulat, kedv, hajlam, vágy.

### *Érzelmi vonás*

A személyiség tartós jellemzője, hogy érzelmileg hogyan reagál a környezetére, hogyan észleli, tapasztalja a környezeti hatásokat és az érzelmi élményekre hogyan válaszol. Másképp temperamentumnak, affektív stílusnak is nevezzük. Az érzelmi reagálás intenzitásában, tartósságában jelentkező eltérés genetikusan, idegrendszeri, de a tanulás által is befolyásolt eltérése a személyiségfejlődés korai szakaszában már megnyilvánul. A szervezeti magatartással kapcsolatban a pozitív és negatív affektivitás, érzelmi reakcióhajlam vizsgálata került előtérbe (lásd később).

Érzelmi állapotoknál megkülönböztetjük az érzelmeket és a hangulatokat.

### *Érzelem*

Az érzelem fókuszált, egy adott elkülöníthető (külső vagy belső) eseményre, helyzetre adott affektív reakció. Intenzív, rövid ideig – néhány másodpercig, óráig - tartó állapot. Elsődleges funkciója, hogy a kiváltó helyzethez való alkalmazkodást elősegítse.

Így például veszély esetén félelmet, szorongást élünk át. A félelem leállítja azokat az aktivitásokat, gondolkodást, ami a veszélyhelyzettel való foglalkozástól elvonná a személy figyelmét. Ilyenkor a szervezet az energia mozgósítását végzi, hogy védekezzen vagy szembeszálljon a veszéllyel („fight or flight” – „fuss vagy menekülj” állapot).

Az érzelmek a hangulatokhoz képest inkább megváltoztatják, vagy akár meg is szakítják a gondolkodást, aktivitást.

### *Hangulat*

A hangulatunknak általában nincs kitüntetett célja, tárgyaltalan, szabadon „lebeg”. A hangulat előzménye, kezdete nehezen azonosítható, hasonlóan befejeződéséhez. Alacsonyabb intenzitású, gyakran nem tudatosított érzelmi háttérként befolyásolja a személy viselkedését. A hangulat alapján hajlamosak vagyunk a személy érzelmi vonására következtetni. A negatív affektivitású személy hajlamosabb negatív hangulati állapotot átélni, míg a pozitív affektivitás a kellemes hangulat átélésének gyakoriságát valószínűsíti.

Mi a szerepe a hangulatoknak? Alapvetően befolyásolják a gondolkodás, információfeldolgozás módját és tartalmát. Így például amikor szomorú valaki, hajlamosabb szomorú emlékeket felidézni, illetve a gondolkodás is inkább fókuszált,

deduktív, míg a kellemes hangulat elősegíti a pozitív gondolatok előhívását, a gondolkodás pedig rugalmasabb, kreatívabb.

A két érzelmi állapot természetesen összefügghet. Bizonyos érzelmek előfordulása módosíthatja hangulatot (például sorozatos személyközi ütközések kellemetlen hangulati állapotot eredményezhetnek), és adott hangulati állapot érzékenyítheti a személyt bizonyos érzelmekre (például kellemetlen hangulatban hajlamosak vagyunk a helyzetekre intenzívebb, kontrollálatlanabb, lassabban megszűnő negatív érzelmekkel reagálni).

Az alábbi táblázat alapján összevethetők az egyes affektív jelenségek

	<b>érzelmi vonás</b>	<b>érzelem</b>	<b>hangulat</b>
<b>időtartama</b>	tartós, személyiségvonás (évek)	rövid idejű (másodperc- órák)	hosszabb (perc-napok)
<b>intenzitása</b>	temperamentum-függő (lehet alacsony, magas)	intenzív, magas aktivációval járhat	közepes, alacsony intenzitás
<b>tárgya</b>	helyzet-, eseményfüggő kire, mire vonatkozik	adott tárgyra, eseményre vonatkozik	fókuszátlan, nem feltétlenül azonosítható az előzménye
<b>gyakorisága</b>	egyéni, fejlődéssel szerveződik, stabil jellemző	külső hatás, előzmény nélkül változhat	külső, belső hatásoktól függ gyakorisága
<b>funkciója</b>	befolyásolja az érzelmi reakciót, viselkedést, gondolkodást	elősegíti, fenntartja, módosítja a környezettel való foglalkozást	irányítja a figyelmet, információt ad, módosíthatja/ leállíthatja az aktivitást

## 2. Az érzelmek eredete: biológiai és kulturális gyökerek

A fentiek alapján is látható, hogy az érzelmek csoportosíthatóak felismerésük és kifejezésük egyetemes (minden emberre jellemző), vagy egyedi volta alapján. Vannak olyan érzelmi állapotok, amelyet a világ minden táján ugyanúgy fejeznek ki az emberek, és felismerésük, beazonosításuk is független a kultúrától. Ezek az úgynevezett **alapérzelmek** a következők:



- öröm
- bánat, szomorúság
- félelem
- harag, düh
- meglepődés, csodálkozás
- undor.

Mint Ekman kutatásaiból kiderült, bármilyen kultúrkörhöz tartozzon is a személy, biztosan felismeri ezen emóciókat egy akár másik kultúrából származó ember arckifejezéséből, viselkedéséből is. Egyes kutatók ezen alapérzelmekhez konkrét helyzeteket társítanak, amelyek ugyanúgy egyetemesnek mondhatók, vagyis az adott helyzet kultúrától és egyéntől függetlenül ugyanazt az érzelmet váltja ki.

A legtöbb érzelmi állapot azonban ennél sokkal komplexebb, egyedibb, személyiség- és helyzetfüggő. Ezeket **összetett érzelmeknek** nevezzük, amelyek felismerése sokkal nehezebb, sőt a helyzet ismeretének hiányában (vagyis a kontextus nélkül, amelyben az emóció kiváltódott) szinte lehetetlen, szubjektív és félrevezető lehet. Míg elsődleges, vagy alapérzelmekkel állatok is rendelkeznek, addig ezen komplex érzelmi állapotok átélését a pszichológusok humán jellegzetességnek tartják. Egyes kutatók szerint az összetett érzelmek bizonyos helyzetek kombinációjának következményei. Az erre vonatkozó elméletek annyiban különböznek, hogy hányféle helyzetet alkalmaznak az emocionális állapotok leírásához, megkülönböztetéséhez.

### **Az érzelmek élettani és pszichológiai összetevői**

Minden érzelmi állapot, legyen az elsődleges, vagy összetett, rendelkezik különböző élettani, fiziológiai és pszichológiai sajátosságokkal, összetevőkkel:

- Élettani változások, arousal<sup>2</sup>
- Kognitív kiértékelés
- Arckifejezés

A továbbiakban ezen összetevők kerülnek bemutatásra.

### **Az érzelmeket kísérő fiziológiai változások**

A szervezetben bekövetkező testi változásokért alapvetően a vegetatív idegrendszeri struktúrák felelősek. A **vegetatív idegrendszer** két, egymással ellentétes működésű

---

<sup>2</sup> Arousal = éberség, izgalom vagy izgathatóság szintje

része a szimpatikus és a paraszimpatikus idegrendszer közötti dinamikus egyensúly biztosítja a szervezet belső állandóságát.

A **paraszimpatikus** idegrendszer legfontosabb feladata a szervezet számára szükséges energia raktározása. Ennek érdekében aktiválódásakor a következő élettani reakciók kerülnek előtérbe:

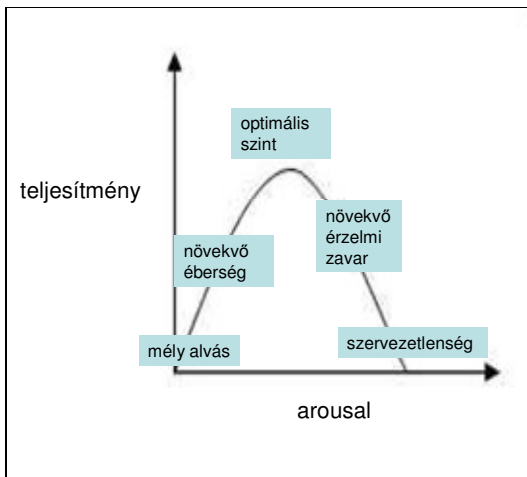
- A szívritmus és a légzési ráta csökken
- Vérnyomás csökken
- Fokozódik az emésztőrendszer működése és ezáltal a cukor raktározása.

A **szimpatikus** idegrendszer viszont a felhalmozott energiát mozgósítva lehetővé teszi a szervezet fokozott munkavégzését, válaszképességét:

- A szív működés és a légzés fokozódik
- Nő a vérnyomás
- Izzadás lép fel
- A pupillák kitágulnak
- Csökkennek az emésztési folyamatok.

A szimpatikus idegrendszer aktivitási szintjét az arousal szint jelzi. Ezen testi változások emóciófüggetlenek, azaz nagy öröm, vagy szorongás esetén is fiziológiailag ugyanezen reakciók figyelhetők meg. Összességében az érzelmi állapot a szervezet fokozott igénybevételét jelenti, amely az arousal-szint növekedésében nyilvánul meg.

Az érzelmi állapot tehát energetizálja a szervezetet, és ez hatással van az egyén teljesítőképességére is. A korábbi elméletalkotók úgy gondolták, hogy az éberség (arousal) és a teljesítmény közötti összefüggés egyenesen arányos. Az *optimum arousal elmélet* (Hebb, 1995) szerint azonban az összefüggést egy harang alakú görbével írhatjuk le, vagyis az arousalnak van egy optimális szintje, amely mellett az egyén a leghatékonyabb.



Ábra A teljesítmény és az arousalszint összefüggése – optimum arousal elmélet

Ez az optimális szint azonban egyén- és feladat függő. Vagyis egy nagyon könnyű feladatot (például a születési dátumunk felidézése) még félálomban, vagy extrém izgatott állapotban is képesek vagyunk végrehajtani, ugyanakkor egy bonyolult tevékenység elvégzésekor (például egy nehéz vizsgahelyzetben) szűk az a sáv, amelyen belül optimális teljesítményt nyújtunk. Ezzel az elmélettel magyarázható a szorongás jótékony hatása is az emlékezetre, hiszen egy kisebb mértékű szorongás optimalizálhatja a teljesítményt az arousal szintjének növelése révén. Természetesen, ha a szorongás meghalad egy bizonyos szintet, vagyis túl magassá válik az arousal, a teljesítmény rohamos csökkenése következik be.

Az érzelmek fiziológiai összetevőinek vizsgálatakor a kutatók feltették azt a kérdést, vajon rendelkeznek-e a különböző érzelmek különböző élettani sajátosságokkal. Alapvetően kétféle elmélet létezik ennek a kérdésnek a megválaszolására:

1. A **James** és **Lange** nevéhez köthető érzelem elmélet abból a feltételezésből indul ki, hogy minden emocionális állapotnak van egy sajátos vegetatív mintázata és ezek észlelése révén adunk nevet magának az érzelemnek, vagyis „azért félünk, mert elfutunk”. Ekman kutatásai részben alátámasztották ezt az elképzelést, hiszen sikerült beazonosítania néhány jellegzetes, csak adott alapérzelemre jellemző fiziológiai reakciót a szívritmus változás mértékében és a hőmérséklet változásában. Például, ha szomorúak vagyunk, a szívritmus sokkal jobban megnő, mint nagy öröm érzésekor, vagy harag esetén a hőmérséklet emelkedik, míg undor esetében csökken (gondoljunk csak a „felforrt a vérem” és a „kirázott a hideg” kifejezésekre!)
2. **Cannon** és **Bard** elmélete szerint viszont az érzelmek nem rendelkeznek ilyen sajátosságokkal, több okból sem. Egyrészt a belső változások túl lassúak ahhoz képest, ahogy az érzelmeket átéljük, másrészt kívülről bevitt szer hatására nem jön létre valós érzelmi élmény (például ha adrenalinot adnak a személynek, amely fokozza a szimpatikus idegrendszer működését), harmadrészt pedig a testi változások különbségei alig észrevehetőek.

A két elméleti megközelítést összefoglalva kijelenthető, hogy bár a különböző érzelmekhez köthetőek részben különböző vegetatív mintázatok, ez viszont nem lehet az egyetlen oka annak, hogy átéljük magát az adott emocionális állapotot.

### **Az érzelmek kognitív kiértékelése**

Mint az említésre került, a testi változások önmagukban még nem lehetnek felelősek azért, hogy egy adott érzelmi állapotot átéljük. Amikor észleljük, hogy szívünk gyorsabban ver, elkezdünk izzadni, kipirulunk vagy éppen elsápadunk, ezeket a szervezetben bekövetkező reakciókat ellátjuk egy címkével, amely csak a helyzet ismeretének fényében lehetséges. Nem mindegy ugyanis, hogy kedvesünk közeledtek, vagy akkor éljük át mindezt, amikor leszidott minket a főnökünk. Valamint ugyanabban a helyzetben átélt érzelmet is számos tényező befolyásolhatja:

- Milyen kapcsolatban állunk a másik személlyel
- Előzetes ismereteink, tapasztalatunk,

- A várható következmények,
- Saját személyiségünk, tulajdonságaink.

**Lazarus** szerint az érzelmi állapot intenzitását és minőségét mindezen tényezők figyelembe vételével történő kognitív kiértékelés határozza meg. Ezért van az, hogy ugyanarra a stressz helyzetre mindenki másképp reagál és más megoldási módokat használ.

**Schachter** és **Singer** klasszikusnak számító kísérlete alátámasztja az érzelmeknek ezen megközelítését. Két vizsgálati csoportot alakítottak ki. A csoportok minden tagjának adrenalin injekciót adtak:

1. Az első csoportot felvilágosították a szer hatásáról, arról hogy milyen testi tüneteket okoz.
2. A második csoportot viszont félreinformálták, annyit mondtak nekik, hogy a szer zsibbadást okoz.

Majd mindkét csoportot különböző érzelmi állapotot kiváltó helyzetbe hozták, vagy örömteli, vidám, vagy dühös hangulatba. (A szer beadása után egy kérdőívet kellett kitölteniük a csoportoknak, ahol egy beépített személy, a kísérletvezető asszisztense vagy nagyon jó hangulatot, vidámságot teremtett, vagy „dühöngött” a kérdőív kérdései miatt). A kísérlet végén megkérdezték a személyeket, hogy milyen érzelmeket éltek át. Az eredmények szerint a testi változásairól kellő információval rendelkező csoport nem mutatott emóciót egyik helyzetben sem, mivel nekik volt magyarázatuk az izgalmi állapotra. A második csoport tagjai viszont a beépített személy által generált érzelmekről számoltak be, vagyis vidámságról, vagy dühről. Ennek háttérében az áll, hogy bár érzékelték fiziológiai izgalmi állapotukat, nem rendelkeztek elegendő információval erre vonatkozóan és így a helyzethez igazítva érzelemként élték át azt, és „öröm” vagy a „harag” címkéjével látták el.

A **kéttényezős érzelem elmélet** szerint tehát a fiziológiai változások és a helyzet kiértékelése együtt határozza meg az érzelmi állapotot.

### **Az érzelmelek kifejezése és felismerése**

Az érzélem kifejezése és felismerése részben biológiai folyamatnak tekinthető. A központi idegrendszer, az agy bizonyos struktúrái felelősek azért, hogy képesek vagyunk emóciókat közvetíteni és mások arcán felismerni.

Mint az a kutatások során kiderült, az érzelmek a **jobb agyfélteke** működéséhez köthetők leginkább. A bal látótérbe kerülő, fényképen bemutatott érzelmi állapotokat gyorsabban és biztosabban ismerték fel a vizsgálati személyek, mint a jobb látótérbe kerülőt (a bal látótér információit a jobb agyfélteke dolgozza fel). Valamint érzelmi állapot átélésekor is jobb féltekei aktivitás dominanciája figyelhető meg.

Kiderült továbbá az is, hogy az érzélem- és arcfelismerés egymástól független folyamat. Ezt bizonyítják a **prozopagnóziában** szenvedő betegek, akik nem képesek felismerni és beazonosítani másokat az arcuk alapján, viszont az arcon tükröződő érzelmeket pontosan észlelik.

Az arckifejezéseket vizsgálva megállapították, hogy azok önmagukban is képesek kiváltani érzelmeket. Egyes kísérleti személyeket arra kértek, hogy vegyenek fel dühös, másokat pedig, hogy vidám arckifejezést. Bizonyos idő eltelte után a személyek az arckifejezésnek megfelelő érzelmi állapotról számoltak be. Ennek háttérében a kutatók szerint az arcizmok ingerületbe kerülése révén létrejövő kémiai és fiziológiai változások (különböző neurotranszmitterek felszabadulása és az agy hőmérsékletének változása) állnak. Ezt az elméletet **faciális feed-back elméletnek** nevezzük. (Működését a fenti gyakorlat során Ön is kipróbálhatta!)

Az érzelmek kifejezése és felismerése azonban **kultúra- és személyiségfüggő**. Ez leginkább az összetett érzelmek esetében nyilvánul meg, ahol az adott helyzet, a kontextus, vagy a kulturális sajátosságok ismeretének hiányában az érzelmek hatékony kommunikációja szinte lehetetlen.

### **3. A szervezeti érzelmek vizsgálatának megközelítései**

#### **Dimenzionális megközelítés**

Barsade (2000) egyik vizsgálata arra vonatkozott, hogy függ-e egy csoporttag érzelmeinek intenzitásától és kellemességétől az, hogy milyen hatással van a több tag érzelmeire.

*Staw, Ross (1985)* azt vizsgálták, hogy függ-e attól a munkahelyi elégedettség, hogy milyen a személy érzelmi személyiségvonása)

A két vizsgálat közös jellemzője, hogy az érzelmeket dimenziókon helyezi el. Az első esetben azt feltételezve, hogy az érzelmeket két dimenzió mentén jellemezhetjük. Egyrészt jellemző az érzelmekekre, hogy milyen testi, élettani aktivációs szinttel járnak. Ez az aktivációs szint lehet alacsony vagy magas. Másrészt az érzelmekeket pszichés oldalról, a kellemesség szerint is elhelyezhetjük a kellemes-semleges-kellemetlen dimenzióban.

A második megközelítés egy dimenziót feltételez pozitív-negatív végpontokkal. Ennek megfelelően beszélünk pozitív és negatív affektivitásról. A negatív affektivitás hajlam olyan negatív érzelmi állapotok átélésére, mint a harag, düh, depresszió, szorongás, boldogtalanság, míg a pozitív affektivitás a pozitív érzelmekek átélésének hajlama. Az ilyen személyek feldobottak, aktívnak, energikusnak írják le magukat, beszédesekek, asszertívak, szociálisak. Úgy tűnik, már a serdülőkorúaknál a pozitív affektivitás előrejelzi a munkával való későbbi elégedettség magasabb szintjét.

Ezek a fogalmak megfeleltethetők az extroverzió (külvilág felé forduló, társaságkedvelő) és a neuroticizmus (érzelmi ingerlékenység, labilitás) személyiségvonásoknak. A munkahelyi érzelmekek kapcsán ezek attitűdöt és viselkedést befolyásoló hatását vizsgálják kiemelten.

### **Kategoriális megközelítés**

A kategoriális felfogás szerint alapvető, jól elkülöníthető érzelmeink vannak. Ekman egyetemes érzelemelmélete például a környezethez való alkalmazkodásban meghatároz olyan érzelmekeket, amelyek minden kultúrában, sőt az állatvilágban is megtalálhatóak. Ezek az alapérzelmekek jól megfigyelhetőek az arckifejezésekből. Ide tartozik az düh, félelem, undor, meglepődés, öröm, szomorúság.

Lazarus elmélete az alapérzelmekek mellett más érzelmekekkel kiegészítve elkülöníthető, diszkrét érzelmekekkel foglalkozik. Felfogása szerint ezek a diszkrét érzelmekek információt adnak és közvetítenek a tárgyi és szociális környezettel létrehozott kapcsolatunkról. Minden érzelem meghatározott személy-környezet viszonyulást fejez ki. Jelzést szolgáltat a személynek, hogy mit jelenthet számára az adott helyzet, ami kiváltotta az érzelmet. Ugyanakkor a környezet felé is jelzős szerepe is van az érzelmekeknek, megmutatja, hogy mi várható a személy részéről, illetve mit vár el a személy.

Például a düh olyan érzelem, amit az akadályoztatás vált ki, akkor éljük át, ha valamit szeretnénk elérni, és megakadályoznak ebben. Lehetnénk szomorúak is, de a harag egy energizált érzelem, ami a személynek egy jelzés, hogy akadályt kell elhárítania, hogy elérje célját, míg a személyközi kapcsolatban azt jelzi az akadályozónak, hogy vigyázzon, meg fogjuk támadni. (Oláh, 2006)

### **Az érzelmek mint társas konstruktumok**

A megközelítés szerint a kultúra alapvető szerepet játszik az érzelmek tapasztalásában és a kapcsolódó viselkedés alakításában. Az érzelmek a helyzettől, kontextustól függenek, nem a személytől. A résztvevők megegyeznek, létrehozzák a helyzet jelentését bizonyos kiemelt jellemzők figyelembevételével. Az interpretáció egyik alapja az lehet, hogy a helyzettel kapcsolatban milyen előírások, szabályok vannak az elfogadható viselkedésre, érzelmekre vonatkozóan. Kulturális előírások szabályozzák, hogy mikor kell és lehet pozitív vagy negatív érzéseket kifejezni. Így a temetésen szomorúság, ajándékozásnál öröm az előírás. Befolyásolhatnak a résztvevők közötti kapcsolatok, például a hatalom, státusz és annak változása. Például a hatalom növekedéséhez pozitív érzéseket rendelnek a helyzet szereplői, míg annak elvesztésénél szomorúságot feltételeznek.



## II. A munkahelyi elégedettség

Miről olvashat a fejezetben?

### A munkahelyi elégedettség oka, az elégedettséget megalapozó tapasztalatok:

- motivátor tényezők (Herzberg)
- a méltányosság átélése (Adams)
- a munka jellemzői (Hackman és Oldham)
- Az összesített elégedettséget a tényezők szubjektív preferenciái is befolyásolják

### A munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezők

- Személyiség-tényezők hatása (pl. pozitív érzelmi beállítódás)
- Helyzeti tényezők hatása:
  - elégedettséget befolyásoló összehasonlítás (pl. méltányosság)
  - társas tényezők
  - kontextuális hatások (pl. munkahelyi érzelmi események)
- Az érzelmi események megjelenését befolyásoló tényezők:
  - a munka jellege (érzelmi megterhelés)
  - a szerepterhelés (szerepkonfliktusok)
  - a vezető-beosztott viszony

### A munkahelyi elégedettség következményei

- Következmények az egyén szintjén:
  - magasabb teljesítmény
- Következmények a szervezet szintjén:
  - szervezeti elkötelezettség, lojalitás
  - magasabb színvonalú szolgáltatás
- Az elégedettség hiányának következményei:
  - Nem hatékony szervezeti teljesítmény
  - Visszavonulási reakciók
  - Eredményességet gátló reakciók

## 1. A munkahelyi elégedettség okai

A szervezeti érzelmek vizsgálatának kezdete a Human Relations irányzat térnyerésével indult. Már a kezdeti kérdésfeltevések is a dolgozók elégedettségét helyezték a középpontba: Mitől függ, hogy érzelmileg hogyan reagálnak a dolgozó? Mitől függ az elégedettségük? Mi az elidegenedésük oka?

Az okok keresése során olyan tényezők jelentőségére hívták fel az 1930-as évek kutatói a figyelmet, mint a temperamentum, az otthoni élet hatásai és a munkakörnyezet. (Brief, Weiss, 2002)

A kutatások a 60-as évekig elsősorban a fogalom leszűkítésével és változatos módszerek (kérdőív, tapasztalati mintavétel) kidolgozásával foglalkoztak, de a megközelítések kiterjesztését az tette szükségessé, hogy az elégedettség és a teljesítmény kapcsolatát nem tudták bizonyítani. Ekkor indultak meg azok a vizsgálatok, amelyek az *elégedettség és elégedetlenség eltérő háttértényezőit* (Herzberg, 1959)<sup>3</sup>, a *méltányosság hatását* (Adams, 1963 - Lásd Az igazságosság fejezetben) vagy a *munkajellemzőket*<sup>4</sup> (Hackman, Oldham, 1975) vizsgálták a hatótényezők között. A 70-es években kiegészültek a kutatások a munkacsoport által kifejezett viszonyulás elégedettséggel kapcsolatos hatásának elemzésével.

Összességében az elégedettséget egy olyan munkával kapcsolatos pozitív érzésként határozták meg, ami az egyén munkával és munkatapasztalattal kapcsolatos értékeléséből származik. Mindez sajátos paradoxont takart, hiszen érzelemről beszéltek, amit értékelésként kezeltek, ami már kognitív kategória.

Napjainkban olyan munkára, illetve a munka kontextusára vonatkozó tapasztalatokon alapuló értékelésnek, viszonyulásnak tekintik az elégedettséget, ami érzelmi és/vagy

---

<sup>3</sup> Herzberg elkülöníti a motivátor és higiénés tényezőket. Előbbiek az elégedettség okozói, utóbbiak kielégítésének hiánya az elégedetlenség forrásai. A motivátorok nagyobb erőfeszítésre, teljesítményre ösztönöznek, magára a munka jellegére vonatkoznak és *elégedettséghez* vezetnek pl. teljesítmény-érzés, elismerés, felelősség, a munka természete, személyes növekedés és előrehaladás.

A higiénés tényezők a munka kontextusához tartoznak: munkakörnyezet, külső tényezők a munkában pl. fizetés, munkabiztonság, munkafeltételek, ellenőrzés szintje, minősége, a vállalat vezetése, igazgatása, személyközi kapcsolatok. Ezek negatív értékelése elégedetlenséghez vezet, míg kielégítése az elégedetlenség hiányát eredményezi.

<sup>4</sup> Hackman és Oldham munkaköri jellemzők modellje szerint a dolgozók elégedettségében az alábbi tényezők játszanak kritikus szerepet: a munka átélt jelentősége (a feladat változatossága, azonosíthatósága és fontossága által meghatározott), az átélt autonómia (az eredményért érzett felelősség és a munka ütemezésének, módszerének megválaszthatósága által meghatározott) és a munka kapcsán kapott visszajelzés (látható, visszajelzett-e a munka eredménye). Az egyes tényezőkhöz kapcsolatosan beavatkozási lehetőségeket is vizsgálnak az elégedettség növelése céljából. Javaslataik között a feladatok kombinálása, természetes munkaegységek létrehozása, ügyfélkapcsolatok kialakítása, a felelősség vertikális irányának növelése és a visszajelző csatornák használata szerepel.

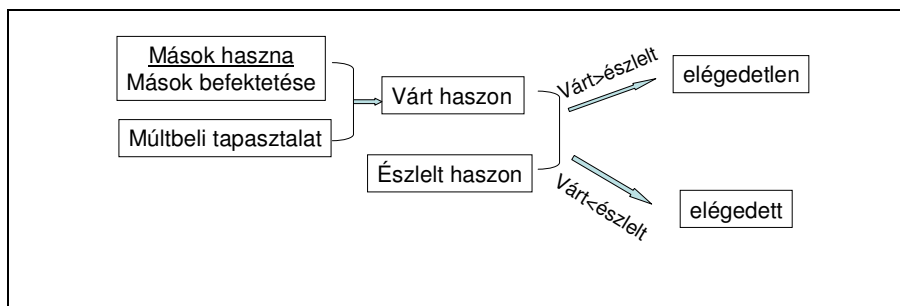
kognitív értékelésben fejeződik ki. Két egymást nem kizáró megközelítéssel találkozhatunk. Egyrészt tekinthető az elégedettség olyan értékítéletnek, amelynek a munkára, munkahelyre való pozitív vagy negatív érzelmi reagálás alapján jön létre, azaz az érzelem az elégedettség okának tekinthető. Másrészt az érzelem az elégedettség jelének is tekinthető, ha elégedett a dolgozó, akkor kedvezően, ha elégedetlen, akkor kedvezőtlenül viszonyulhat a munkahelyéhez. Az érzelmi reakció itt tehát az elégedettség jelének tekinthető, következményes érzelmi jellegű reagálás a munkahelyre.

## 2. Milyen tényezők befolyásolják a munkahelyi elégedettséget?

Az évtizedek során alakuló elégedettségelméletek az egyéni, a szociális, a szervezeti, a kulturális és környezeti tényezők szerepét elemezték, a későbbiekben ismertetésre kerülő *Érzelmi események elmélet* ezen változókat megpróbálja együttesen kezelni. Az alábbiakban az egyéni és szociális tényezők hatására térünk ki.

### A munkaköri jellemzők és a személyiség hatása a munkahelyi elégedettségre

Locke (1976) nagyhatású elmélete az egyéni összevetés és a preferenciák (a munka mely aspektusai a legfontosabbak a személy számára) elégedettség-befolyásoló hatására fókuszált. Feltevése szerint az elégedettségi ítéletet befolyásolja a múltbeli tapasztalat és másokkal való összehasonlítás. Ha a várt és tapasztalt haszon vagy a saját és másik befektetés/haszon aránya (lásd Adams méltányossági elmélete) kedvezőtlen irányban eltérnek, akkor valószínű az elégedetlenség érzése. A vizsgálatok megerősítik, hogy a fizetés kapcsán a munkatársakkal való összevetés befolyásolja az elégedettséget. (Jex és Britt, 2008)



Ábra Az elégedettséget befolyásoló összehasonlítás (Forrás: McShane, Glinow, 2008, 206.o.)

### *A személyiség hatása az elégedettségre*

Néhány vizsgálat rámutat, hogy a munkától, szervezettől függetlenül a személyiségtől függ az elégedettségre való hajlam. Staw és munkatársai (1986) vizsgálatai alapján a pozitív érzelmi beállítódás (pozitív affektivitás) előre jelzi a munkával való elégedettség. Például dolgozó férfiaknál azt találták, pozitív korreláció mutatható ki a munkahelyi elégedettség aktuális és 7 évvel korábbi szintje között. Tehát az elégedettség szintje tartósnak bizonyult, és az sem befolyásolta a vizsgálat eredményei szerint, ha közben munkahelyet váltott a személy. Tehát az elégedettség a személytől függött, nem pedig a munkahelytől. Ez azt jelentheti, hogy a személyiség elégedettségre való „hajlamáról” beszélhetünk. Vannak, akik különböző helyzetekben inkább elégedettek, míg mások bármilyen munkahelyen is dolgoznak, inkább elégedetlenek lesznek.

Az elégedettség és a pozitív affektivitás összefüggésének lehetséges magyarázata, hogy a pozitív érzelmi beállítódás, azaz a kedvező érzelmi tapasztalatra való nyitottság hat arra, hogy mekkora élvezetet kap a munkájából a személy. Míg a negatív érzelmi beállítottságú személy érzékenyebb a hibáira, hiányosságaira, ennél fogva több negatív személyközi interakció, szélsőségesebb negatív érzelmi leereagálás jellemzi, ami elégedetlenséghez vezet.

### **A társas tényezők hatása a munkahelyi elégedettségre**

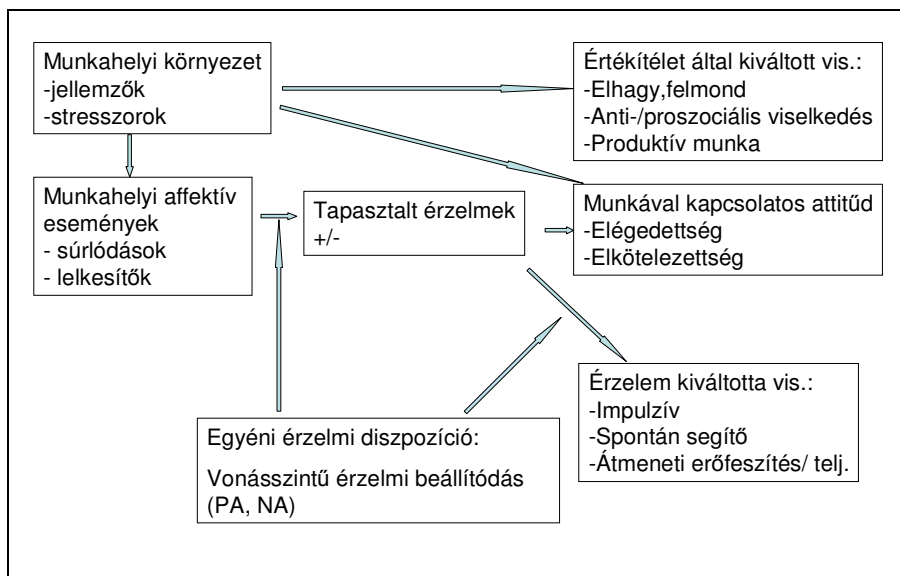
A kapcsolatok szempontjából a vezető-beosztott viszony mellett (lásd részletesen alább) a társas információfeldolgozás jelentőségét hangsúlyozó megközelítések emelhetők ki. Salancik és Pfeffer (1978) felhívják a figyelmet a velünk történt események, tapasztalatok utólagos megítélésére és arra, hogy ez az értelmezés nagymértékben befolyásolt a minket körülvevő emberek reakciói által. Ha régóta dolgozik valaki egy munkahelyen, akkor „értékelve az életét”, ha pozitívan akar kijönni a visszatekintésből, valószínűleg úgy tekinti a munkában eltöltött időt, hogy tulajdonképpen jól érezte ott magát. Szintén lényeges, hogy a közvetlen munkatársak hogyan reagálnak a munkahelyi eseményekre. Ha kedvezőtlen a többiek értékelése egy történésre, ettől ritkán tudjuk függetleníteni magunkat, valószínűleg mi is kedvezőtlenül fogjuk végül értékelni a helyzetet. Ennek az új munkavállalók esetén van nagy jelentősége, akik megérkeznek

egy adott elégedettség közvéleményű csoportba. A kezdeti alkalmazkodási nyomás mellett nagyon valószínű, hogy átveszik ezt a véleményt. Elégedetlen közegben, a kezdetben a munkájának örülő belépő sem fogja sokáig fenntartani elégedettségét.

### A kontextus hatása: Érzelmi események elmélete a szervezeti elégedettség kapcsán

A munkahelyi érzelmek és az elégedettség összefüggését sokrétű hatótényezővel együtt értelmezi Weiss és Cropanzano (1996) Érzelmi események elmélete (Affective Events Theory).

Az elmélet az elégedettséget előzményesen meghatározó munkahelyi tapasztalatot és az elégedettség következtében létrejövő érzelmek által kiváltott viselkedést egyaránt magába foglalja. Kitér azokra az egyéni (Pl. pozitív/ negatív érzelmi beállítottság) és munkahelyi kontextuális hatásokra (pl. napi súrlódások és lelkesítő események és azok befolyásolói), amelyek a munkahelyi érzelmi tapasztalattal összefüggnek. (Ashkanasy és mtsai, 2002)



Ábra Az érzelmi események elmélete (Weiss, Cropanzano, 1996)

Az érzelmi események elmélet különbséget tesz az átmeneti érzelmi állapotok hatásától függő pillanatnyi munkahelyi teljesítmény és a munkahelyi érzelem-tapasztalat nyomán alakuló stabil viszonyulás hosszabb távú viselkedéses következményei között. Adott

esemény hatására létrejövő elégedettség és teljesítmény lehet szoros kapcsolatú, de hosszútávon változhat az attitűd a munkahelyi események gyakoriságától függően.

Kiindulópontjuk szerint a különböző munkahelyek (munkahelyi környezet) különböző jellemzőkkel bírnak, például eltérő a feladat, a stresszelő tényezők, a munka jellege, a munkahelyi kapcsolatok. Ezek a hatások befolyásolják a munkahelyi érzelmi állapotokat, ami következményesen befolyásolja a viselkedést és a munkával kapcsolatos attitűdöt, viszonyulást. Ez a hatás érvényesül közvetlenül és hosszabb távon is. Tehát a viselkedés és attitűd a munkával kapcsolatban (ami a pillanatnyi elégedettséget is megszabja) változhat ezen érzelmi események hatására folyamatosan, de hosszabb távon a viselkedést, teljesítményt, viszonyulást nemcsak ezen napi érzelemkiváltó események befolyásolják, hanem a munkára vonatkozó értékelés, ítélet, azaz kognitív komponensek is.

Tehát a munkahelyi események, például az, ha a főnök leszidja a beosztottját hanyagság miatt, az adott pillanatban erős negatív érzést, haragot válthatnak ki a beosztottból, és vezethetnek például a munkaintenzitás csökkenéséhez, de nem feltétlenül eredményeznek hosszú távú rosszabb teljesítményt vagy elégedetlenséget. Természetesen más a helyzet, ha folyamatos, gyakori a vezetői „szidás”, ilyenkor akár kilépést is eredményezhet az összeférhetlenség a felek között.

Ezen érzelmi események gyakorisága megterhelő lehet, ugyanakkor a kedvezőtlen hatás nagymértékben függ a személyiségtől, érzelmi beállítottságától. A szervezeti vizsgálatok az érzelmi beállítódás negatív és pozitív irányát emelik ki. Előbbi a kedvező, utóbbi a kedvezőtlen érzelmi tapasztalatra való nyitottságot és reagálási irányt foglalja magába. Ebből következően a negatív érzelmi beállítódás előrejelzi a negatív érzelmi tapasztalat gyakoriságát, illetve az arra való érzékenységet, míg a pozitív érzelmi beállítódás a pozitív érzelmi tapasztalatra tesz nyitottá.

A munkahelyi környezetben is megkülönböztethetünk *napi súrlódásokat* (irritáló, frusztráló igénybevételek a mindennapi munkakörnyezetben) és lelkesítő *eseményeket* (kisebb örömet, boldogságot okozó munkahelyi tapasztalattal, amelyek pozitív, kedvező tartalma van).

Mi befolyásolja az érzelmi események megjelenését? Az elmélet munkakörhöz, foglalkozáshoz kapcsolódó, szervezeti és egyéni jellemzők hatását emelik ki.

Vannak olyan foglalkozások, amelyek nagyobb érzelmi megterheléssel járnak. Ilyen munkák, például a szolgáltatás, a gyakori ügyfélkapcsolattal (lásd később érzelmi munka fejezet) járó munkák, de az orvosi, tanári segítő foglalkozások is, ahol a kliens érzelmeinek empátiás megértése vagy éppen ezen érzelmek kezelése a munka részét képezi.

További befolyásolója az érzelmi tapasztalatnak a munka tartalma, a kapcsolódó szerepterhelések. Ahol magas a szerepkonfliktus, egyszerre többféle elvárásnak kell eleget tenni több a negatív tapasztalat (pl. középvezetői pozícióban hatékonyság és dolgozókkal való törődés), míg ha kihívást jelentenek a feladatok, akkor nagyobb lehet az átélt lelkesedés.

További lényeges befolyásolója a munkahelyi érzelmeknek a vezető-beosztott kapcsolat minősége is.

#### *A vezető és beosztottak kapcsolatának dinamikus megközelítése*

A dolgozók által átélt érzelmi események egyik forrás a közvetlen vezető. A vezető-beosztott kapcsolatok társas csere elmélete azzal foglalkozik, hogy a felek hogyan alakítják ki kapcsolatukat, ki mit ad és kap ebben a helyzetben és ez a kétszemélyes kapcsolat hogyan fejlődik, milyen típusai vannak. Ez a kapcsolat nagymértékben befolyásolja a dolgozók vezetővel és szervezettel kapcsolatos viselkedését, viszonyulását. (Chester és mtsai, 1999)

A vezető és beosztottak között az elmélet szerint két kapcsolattípus alakulhat ki.

- *Beltagok*: Van a beosztottaknak egy belső köre, akiket a vezető megbízhatónak tart, akiktől segítséget, tanácsot kér, és akiknek nagyobb felelősséget, döntési beleszólást és több információt, feladatot ad. Ezek a beosztottak általában elégedettebbek, elkötelezettebbek és lojálisabbak a vezető felé, de ennek a kiemelt pozíciónak ára is van: többet kell dolgozniuk, több az adminisztrációs feladatuk. Ezeket a kapcsolatokat *magas minőségű kapcsolatoknak* nevezik, amelyeket bizalom, megértés és támogatás jellemző a felek részéről.
- *Kültagok*: Az *alacsony minőségű vezető* beosztott kapcsolatban a beosztottaknak kisebb a választási lehetősége, a felelőssége és a befolyása. Inkább a peremre kerülnek, el is szigetelődhetnek, láthatóan kevesebbszer kerül velük interakcióba

vezető, ami önbeteljesítő jóslatként működhet. A kültag nem kap lehetőséget, hogy hozzáértését bizonyítsa, így a kevésbé értékelt, egyszerű feladatokra jelölik, ki, ami természetesen kevesebb juttatással jár. Általában alacsonyabb elégedettséget is éreznek ezek a dolgozók.

Mitől függ az, hogy ki milyen csoportba kerül? A folyamat első lépése, hogy a szervezethez csatlakozó tagnál a vezető beméri a képességeket, és ennek alapján lehetőséget ad az új tagnak arra, hogy képességeit bemutassa. Ezt követi a bizalomépítés: „megtárgyalják”, hogy a tag mit kap a lojalitásért, elkötelezettségért cserébe, majd kialakul a társas csere mintázata – rutinná válik, kinek mi a kötelezettsége, mi a joga.

Mikor tudnak jobb pozíciót kivívni a beosztottak és belső körbe kerülni?

- Milyen a sikeres beosztott személyisége? Az a beosztott számíthat magasabb minőségű kapcsolatra a vezetővel, aki inkább extrovertált, jók a képességei a szerepteljesítés szempontjából és képes olyan viselkedésre, ami bizalmat, jóindulatot vált ki a vezetőből. Emellett természetesen hajlandó keményen dolgozni, hogy fenntartsa a tiszteletet és a bizalmat.
- Milyen vezetőnél van nagyobb esély magas minőségű kapcsolatra? Ha a vezető szociálisan támogató, képes pontosan észlelni mások külvilágra vonatkozó észlelését, képes több nézőpontból látni ugyanazt a helyzetet és mélységében látja mások nézőpontját, valószínűbb, hogy magas minőségű kapcsolatokat tud felépíteni.
- Hogyan befolyásolja a kapcsolat érzelmi oldala a vezető-beosztott kapcsolatot? Úgy tűnik, azok a beosztottak, akik a vezetőhöz jobban hasonlítanak, például nem, életkor, kultúra, etnikum szempontjából, azok sikeresebbek ebben a megegyezésben, jobb pozíciót tudnak szerezni. Szintén segíti a kapcsolatot a vonzalom és a bizalom, ami az interakciók számának növekedését eredményezi.
- Befolyásolják-e szervezeti jellemzők a kapcsolatot? A munka jellege, (pl. mennyire jelent kihívást a munka), a csoport nagysága és a források elérhetősége befolyásolhatja a kapcsolat alakulását. Például hátrányt jelenthet a két csoport (kültagok, beltágok) elszigetelése, ha olyan feladattal szembesül a munkacsoport, ahol mindenki erőfeszítésére szükség van.



### *Az igazságosság kérdése*

A két csoport eltérő hozzáféréséből, befektetéséből következik, hogy a belső körnek több lehetősége van a kiemelt pozíciója fenntartására, míg a külső körbe tartozók nem bizonyíthatják hozzáértésüket. Első ránézésre nem tűnik igazságosnak ez az elkülönítés, de Machiavelli szemléletét felhasználva azt mondhatjuk, hogy nem az a lényeges, hogy igazságos legyen a helyzet, hanem az, hogy annak észleljék a résztvevők.

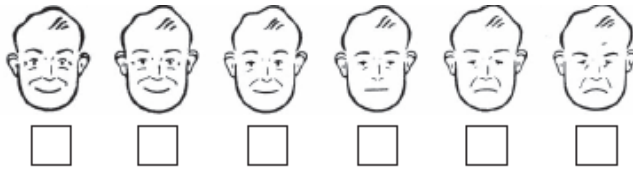
Nézzük, ki mit nyer a különböző pozíciókban, mibe kerül a csoportok tagjának lenni! A magasabb minőségű kapcsolatban a „nemesség kötelez” elve érvényesül. Nagyobb az ide tartozók részesedése, de többet is dolgoznak, jobban ellenőrzik őket, igazolniuk kell a tagságukat. Az alacsony minőségű kapcsolatnál kisebb a részesedés, de kevesebb az elvárás, figyelem is, valamint lehetőség van „potyautasként” viselkedni, elbújni a „tömegben”, és hasznot húzni a többiek profitjából.

Az igazságtalanság kérdése más szempontokból is vizsgálható ezekben a cserekapcsolatokban, ami az elmélet kritikáját is jelenti. Leegyszerűsítő például egynemű csoportokról beszélni, a belső körnek is különböző mértékben lehet valaki a tagja, sőt a belső kör változhat attól függően, milyen feladatról van szó. A csoportok sem állandóak, és nem biztos, hogy csak egy vezető van a csoportban. Lehetnek informális vezetők is, akik szintén kialakíthatnak ilyen köröket. Végül az is kérdés, hogy kinek a hibája, felelőssége a körök kialakulása: Csak a vezető tehető felelőssé, vagy a beosztottak is hozzájárulnak ahhoz, hogy melyik csoportba kerülnek?

### **Elégedettség a munkahelyeken Magyarországon**

Az elégedettség mérését elsősorban kérdőívekkel végzik. Az alábbi arcokat használó skála az 50-es évekből származik, napjaink „smiley kultúrája” jelzi, hogy hatékony önkifejezési eszköz ezen jelek használata. Természetesen vannak mérőeszközök, amelyek számskálákat, mások az egye területekre vonatkozó elégedett/ elégedetlen jelöléseket használnak.

Tegyen az alá az arc alá egy jelet, ami kifejezi azt, hogy *Ön általában hogyan érez a munkájával kapcsolatban!*



Az elégedettség nemcsak előzmény és következmény szinten összetett fogalom. Ha figyelembe vesszük, hogy a munkahely, a munka kapcsán hány tényező befolyásolja tapasztalatainkat, láthatjuk, hogy a munkahelyi elégedettség csak egyfajta összefoglaló elnevezés lehet. Ha megkérdezzük valakit, mennyire elégedett a munkahelyén, és nem egy mondatos válaszra adunk lehetőséget, akkor valószínűleg elmondja, hogy a fizetésével kevésbé elégedett, de szeret a munkatársaival dolgozni, érdekes a munkája, a főnökével ki lehet jönni vagy éppen borzalmas, és az irodáját éppen most újítták fel, stb. Természetesen az is befolyásolja az összesített elégedettséget, hogy ezen tényezők közül kinek, melyik a legfontosabb.

Az alábbi adatok egy 2006-os magyar munkahelyeken (ipari kis és középvállalatok, részben vagy teljes külföldi tulajdonban) 1030 fős, 19 cégnél végzett elégedettség-felmérés eredményeit mutatják be. (Mercer Kft, id. Szlavicz, 2010)

Az elégedettség különböző területekre vonatkozóan jelentősen különbözik a munkavállalóknál. (A bemutatás néhány kiemelt összetevőre vonatkozik.)

terület	elégedettek aránya (%)
munka jellege	68,5
vezetői gyakorlat	46,4
fizetés	26
munkakörülmények	82,5
munkatársi kapcsolatok	51,9
szervezeti kommunikáció	37,4
munkahely biztonsága	66,4



### **3. A munkahelyi elégedettség következményei**

#### *Elégedettség hatása a munkahelyi viselkedésre*

A bemutatott elméletek alapján úgy tűnik, hogy a munkahelyi elégedettség befolyásolja az átélt érzelmeket, hangulatot (stressz, szorongás), a viselkedést (pl. előírt szerepen, feladaton túli munkavégzés, elkötelezettség, hiányzás, elhagyás). A vizsgálatok azt bizonyítják, hogy az elégedettség csak bizonyos mértékig és inkább átmenetileg hat a teljesítményre, és csak abban az esetben ha az egyén számára értékes a kapott jutalom.

#### **Következmények az egyén szintjén**

Hagyományos megközelítés a szervezettel foglalkozó tudományokban „a boldog munkás a jó munkás” (happy worker = productive worker) összefüggés feltételezése. A fenti áttekintés azonban azt mutatja, hogy az elégedettség és teljesítmény ilyen szoros együtt járása nem tapasztalható. Leginkább a fizetéssel és kisebb mértékben, de a munka tartalmával való elégedettség mutat pozitív együtt járást a teljesítménnyel.

Pozitív kapcsolat mutatható ki a dolgozói jólét, illetve az alacsonyabb stresszszint között. Utóbbi a kiégéssel szembeni védőfaktoroként is működhet.

#### **Következmények a szervezet szintjén**

Egyik legfontosabb következmény a szervezeti elkötelezettség, ami a dolgozó adott szervezethez való érzelmi kötődését, azonosulását és bevonódását takarja. Az elköteleződés kedvező hatása nagyobb erőfeszítésben, a szervezeti tagság fenntartásának vágyában, lojalításban nyilvánulhat meg.

Kedvező következménye az engedelmesség, a döntések elfogadása és a kapcsolatfenntartás, azaz a szervezethez való tartozás vágya.

A dolgozók elégedettsége ezen túl a fogyasztói elégettséggel mutat pozitív kapcsolatot. Ha nem elégedett a dolgozó, kevésbé valószínű, hogy jó szolgáltatást tud nyújtani, így az elégettség közvetett úton emelheti a szolgáltatás színvonalát. A jobb hangulatú dolgozó barátságos, pozitív kommunikációját a fogyasztók is kedvezően értékelik, illetve az elégedett dolgozó kevésbé valószínű, hogy elhagyja a munkahelyét, így a szolgáltatást egyenletes színvonalon, tapasztalt, hozzáértő emberek végzik. (McShane, Glinow, 2008)

Az elégedettség hiánya, illetve az elégedetlenség kedvezőtlen dolgozói reakciókat is eredményezhet. Ilyenek a nem hatékony szervezeti teljesítmény, a visszavonulási reakciók és az eredményességet gátló reakciók. Ezeket együttesen nem hatékony szervezeti viselkedésnek nevezzük, olyan dolgozói működést értünk alatta, amely nyíltan ellentétes a szervezeti célokkal.

A nem hatékony teljesítmény háttérében az elégedetlenséget megalapozó képességihiány, motiválatlanság vagy a munkavégzést akadályozó külső okok állhatnak. A visszavonulási reakciók mérsékelt negatív összefüggést mutatnak az elégedettséggel, ide tartoznak a hiányzás, a késés, az elhagyás, a fluktuáció és a hallgatás vagy a cselekvés hiánya (inakció).

Az eredményességet gátló reakciók közé soroljuk a balesetezést és a megtorló viselkedéseket.

A balesetek száma kismértékben negatívan korrelál az elégedettséggel, míg a megtorló viselkedések pozitív összefüggést mutatnak az elégedetlenséggel. A megtorló viselkedés szervezeti formái a kisebb-nagyobb lopások, a lógás és a szabotázs, míg a személyközi formái a pletyka, vádaskodás, a negatív érzelmek kinyilvánítása, a lopás a munkatársaktól, a szexuális zaklatás és az erőszak. Ezek kapcsolatát az elégedettséggel például a szervezeti igazságosság hatótényezőn keresztül vizsgálják. (Conlon és mtsai, 2005)

### III. Az érzelmek szabályozása a munkahelyen

Miről olvashat a fejezetben?

Hogyan szabályozza a munkahelyi környezet az érzelmeket:

- Érzelmek kontrollja
  - Az érzelmek szabályozása
    - Az érzelemszabályozás folyamata (Gross)
    - Az érzelemkezelési stratégiák formái (Ekman és Friesen)
  - Az érzelemszabályozás következményei
  - Az érzelembemutatók szabályai: általános és helyzeti szabályok
- Az érzelem szabályozása a munkahelyen: Az érzelmi munka (emotion work) és az érzelmi munkavégzés (emotion labour)
  - Az érzelmi munka típusai
  - Az érzelmi munka szintjei: felszíni és mély érzelmi munka
  - Érzelmi munka az erős érzelmi igénybevétellel járó szakmákban
  - Az érzelmi munkával járó igénybevétel csökkentésének útjai
  - Az érzelmi munka hatásai

A társas rendszerekben megjelenő érzelmek vonatkozásában tekinthetjük az érzelmeket erőforrásoknak, amelyek az egyenlőtlenül elosztott hatalom vagy változások következtében jönnek létre, és amelyek hitelesen jelzik számunkra a szervezetben elfoglalt helyünket, viszonyunkat a többiekhez és azt, hogy mi a jó nekünk. Ha egy szervezetben a vezetés odafigyel ezekre az érzelmekre, segíti azok megjelenését, akkor tudatosan tudja „használni” ezeket az érzelmeket a szándékolt változások érdekében.

A másik megközelítése az érzelmek nem-rationális oldalára fókuszál, úgy tekinti azokat, mint a rend fenntartása érdekében kezelendő tényezőket. Ennek érdekében a kezelés tudatos, tudattalan szabályaira, illetve kontrollálható, tudatosan kontrollálható voltára helyezi a hangsúlyt a szervezeti érzelmekkel összefüggésben. A kezelés kérdését

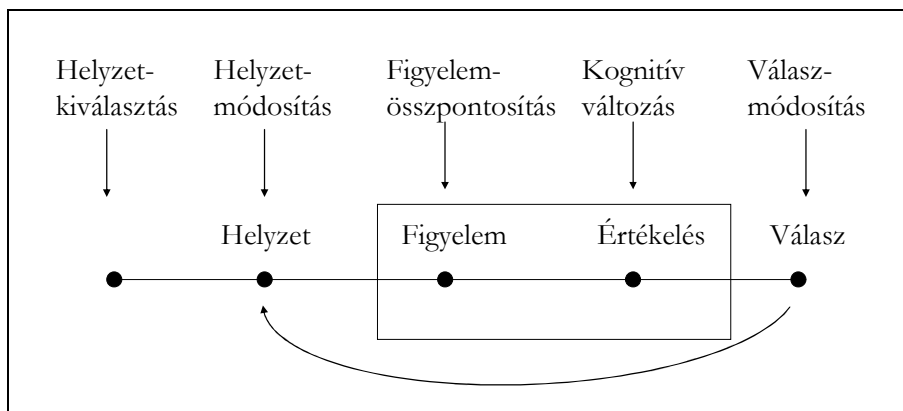
két napjainkban népszerűvé váló fogalom is érinti: az *érzelmi intelligencia*, amely az érzelmek tudatos kezelésének képességét egyfajta képességnek, tudásnak tekinti és az *érzelmi munka*, amely a munkához kapcsolódó érzelmek sajátos szabályozásának útjaival, befolyásoló tényezőivel és hatásaival foglalkozik. (Callahan, McCollum, 2002)

## 1. Az érzelmek kontrollja

Az érzelmek szabályozása az érzelmi intelligenciának is összetevője. Számos kutatás érinti a munkahelyi érzelmek szabályozását. Az érzelmek kezelését tekinthetjük a legtágabb fogalomnak, amely általában jelenti az érzelmek akár tudatos, akár tudattalan (pl. idővel automatikussá váló) szabályozását.

Gross (2007) megfogalmazásában az érzelemszabályozás az érzelem egy vagy több összetevőjének növelése, fenntartása vagy csökkentése az egyén céljai érdekében.

Hogyan történhet az érzelem szabályozása? Gross öt lehetséges folyamatot vizsgál.



Ábra Érzelem-szabályozás folyamatmodellje (Forrás Gross, 2007, 10.o.)

A *helyzet kiválasztásánál* elővételezett az érzelemszabályozás. Úgy viselkedik az egyén, hogy az valószínűleg olyan helyzetekhez vezessen, ami a kívánatos érzelmeket kelti benne. Ilyen például egy nehéz munkanap után megszervezett baráti találkozó, vagy egy vígjáték megnézése a moziban.

A *helyzet módosításában* gyakran támogató partner van jelen, vagy beavatkozik a helyzetben. Így például a probléma megoldásában vagy az érzelmi reakció minősítésében nyújt segítséget. A helyzetet az érzelmek kinyilvánítása nagymértékben

megváltoztathatja. Például, ha a partner helyesli az érzelmnyilvánítást, akkor kedvezőbb lesz az érzelemhez a személy viszonya.

A *figyelem összpontosításánál*, fókuszálásánál a helyzetet nem változtatjuk meg, az érzelem módosítása, szabályozása a figyelem irányításával vagy megszüntetésével történik. Például, ha valami kellemetlen érzéseket kelt, akkor elfordítjuk a tekintetünket, eltakarjuk a szemünket, eltereljük önmagunk vagy mások segítségével eltereljük a figyelmünket a helyzetről. Két fő stratégiát alkalmazhatunk: a figyelem elterelését és a koncentrációt. A figyelem elterelésénél a helyzetkülönböző szempontokból történő megfigyelése vagy a figyelem elterelése, fókuszváltás történhet. Ilyen például az ellentétes élmények felidézése: Gondoljunk valami szépre! A koncentrációnál a helyzet érzelmi összetevőit ignoráljuk, vagy éppen arra figyelünk. Utóbbinál a többszöri felidézés bizonyos esetekben csökkentheti az érzelmi reakciókat.

A *kognitív változtató lépések* jelentést adnak az észlelésnek, ami érzelmeket ébreszt. Megváltoztatjuk a helyzet értékelését, érzelmi jelentőségét azáltal, hogy másképp gondolkodunk a helyzetről vagy önmagunkról. Például a félelemkeltő feladatot kihívásnak tekinthetjük, vagy felidézve a korábbi megbirkózásainkat a hasonlóan nehéz feladatokkal úgy gondolhatunk magunkra, mint sikeres helyzetkezelőkre. Saját út lehet a lefelé irányuló társas összehasonlítás, amelyben a nálunk kevésbé szerencsésekkel összevetve javul a saját helyzetünk észlelése.

Az *érzelmi válasz módosítása* esetén közvetlenül befolyásolja a személy a fiziológiai, tapasztalati, vagy viselkedésbeli válasz reakciókat. Például ellazítjuk a feszülő izmokat, leplezzük az érzelem kifejezését (póker arc) vagy érzelmkifejezéssel érjük el célunkat (pl. sírás „alkalmazása”).

Az érzelmi válasz módosítását célzó érzelmkezelési stratégiák alábbi formáit különbözteti el Ekman és Friesen (1975):

- Az érzelmeket változtatás nélkül *kifejezzük*.
- A kifejezett érzelmeket kismértékben *módosítjuk* azáltal, hogy a szándékra, az érzéssel kapcsolatos gondolatainkra vonatkozó minősítést kapcsolunk hozzá. Például a harag kifejezését lezáró mosollyal azt jelezzük az elszenvető fél felé,



hogy nem is gondoltuk olyan komolyan, megbocsátunk vagy már megbántuk a kitörést.

- Az *intenzitás változtatásánál* az érzelem felerősítésénél intenzívebben fejezzük ki a valójában átélt érzést, míg a gyengítésnél alacsonyabb a kifejezett érzelem intenzitása, vagy részben elnyomjuk azt. Utóbbi egyfajta kontrollképességet, önuralmat is jelez a másik felé. A szerzők utalnak a „szivárgás” jelenségére, amikor a valódi szintű, jellegű érzés a kontroll ellenére előbukkan.
- A *semlegesítés* esetén erőteljes a gyengítés, nem mutat érzelmet, vagy udvarias mosollyal álcázza azt a személy, míg a *maszkolás* (elrejtés) esetén a valós érzelmet (pl. negatív elutasító érzést) más érzéssel (pl. pozitív barátság-üzenettel) helyettesít az érzelmkifejező.
- Az érzelem *szimulálásánál* a kívánatos, de a személyben létre nem jött érzést fejezi ki az illető.

### **Az érzelemszabályozás következményei**

A negatív érzelmek (harag, félelem, undor) esetén, Gross és munkatársai az érzelemszabályozás válasz-fókuszú stratégiájánál (amikor tehát az érzelem már kialakult, és ezt próbálja a személy például elrejtteni, maszkolni) kimutatták, hogy az érzés intenzitása nő az elfojtással. Az élettani válasz intenzívebb igénybevételt jelez, a kognitív válasznál például az emlékezet teljesítmény csökken és hosszútávon a személyközi kapcsolatnak sem kedvez az elfojtás. Magasabb depressziószintről, alacsonyabb étellel való elégedettségről számolnak be a személyek.

### **Az érzelembemutató szabályai (display rules)**

A megfelelő érzelmek bemutatására, látható kifejezésére vonatkozóan az adott szociális közegben és helyzetben a szereplők között létrejönnek megegyezések. Ezek a szabályok, normák bejósolhatóvá teszik a résztvevők számára, hogy milyen érzelmek tekinthetők megfelelőnek, mikor, hol, mit kell kifejezniük és mire számíthatnak a többiek részéről. Így például már gyermekkorban megtanuljuk, hogy az ajándéknak örülni kell, pontosabban illik „jó képet vágni hozzá”.

Ezek társas konvenciók, ismeretek, amelyek arra vonatkoznak, hogy az adott társas helyzetben mely érzelmek és azok hogyan történő megjelenítése tekinthető megfelelőnek. (Matsumoto, 1990) A szabályok lehetnek *általánosak*, megtanuljuk, hogy az adott kultúrában mikor, mit kell bemutatni, például mikor kell, lehet pozitív vagy negatív érzéseket kifejezni.

Emellett a specifikus helyzetben mutatott érzelmeket a *kontextuális szabályok* vezetik: milyen érzést, ki felé mutathatunk be, vagy kell bemutatnunk. Itt már a megjelenő érzelmeket, a szabályozás módját, lehetőségét a személy aktuális érzelmi állapota is nagymértékben befolyásolja. Így például az általános szabály módosulhat a helyzet résztvevőitől függően. Ha valaki például szomorú, ezt a munkahelyén nem feltétlenül mutatja/ mutathatja ki, ezért semlegesítheti, maszkolhatja azt. Ugyanezt az érzést a barátjával találkozáskor már vállalhatja, sőt fel is erősítheti azt, ha szeretné, hogy a másik rákérdezzen a szomorúság okára.

Az általános érzelmi szabályok felülről lefelé szabályoznak, míg a kontextuális szabályozás alulról felfelé történik.

Az érzelebemutatás szabályozása munkahelyi környezetben is történhet, ilyenkor a munkaköri követelményként megjelenő formális (kimondott/ kimondatlan) szabályok a munkavállalói szerep részeként működnek és arra vonatkoznak, hogy az érzelmeket hogyan kell kifejezni. (Ashfort és Humphrey, 1993) Ezt nevezzük érzelmi munkának.

## 2. Az érzelmi munka

Az érzelmi munka (emotion work) és az érzelmi munkavégzés (emotion labour) tehát az érzelemszabályos speciális formáira vonatkoznak.

A munkahelyeken, elsősorban a szolgáltatásban sajátos, az érzelmek kezelésére vonatkozó elvárásokkal szembesülnek a dolgozók, ami fokozott igénybevétellel járhat együtt, így stresszforrásnak tekinthető. Hochschild (1983 id. Wharton és Ericksen, 1993), aki az érzelmek döntően szociális eredetét vallja, „emotion(-al) work”-nek nevezte az érzelemmenedzsment azon esetét, amikor azt fizetésért, a munka részeként tesszük. Érzelmi munka alatt érzelmeink (mimika és testbeszéd) szabályozását érti azon célból, hogy azok az elvárásoknak megfelelően, nyilvánosan megmutathatóak legyenek. Ebben a megközelítésben az érzelmi munka a munkaköri előírásoknak való megfelelés feltétele.

Rosenberg (1990 id Wharton és Ericksen, 1993) „emotional display” elnevezés alatt szintén az érzelem kimutatásának önszabályozását érti, ahol másokat igyekszünk meggyőzni arról, hogy bizonyos érzelmeket átélünk azzal, hogy azokat az érzelmeket viselkedésünkben kifejezzük. Mindkét fogalom mögött tehát az a tartalom van, hogy a munkavállaló szabályozza érzelmei kimutatását, viselkedését és szándékolt hatást igyekszik a másik személyben elérni ezen akaratosan mutatott érzelmek által. (Wharton, Ericksen, 1993)

Az érzelmi munkavégzés alatt nem a munkaköri előírás részeként, ellentételezésért végzett érzelemszabályozást értjük. Ilyenkor a szabályozás nem a szervezeti előírás miatt történik, a személy a társas normáknak akar megfelelni.

Az érzelmi munkánál tehát a szabályozás az adott szervezetben kimondott és kimondatlan szabályai szerint történik - jogok és kötelezettségek formájában. Az adott pozíció betöltéséhez kapcsolódik a szabályozás, így a munkavállalói szerep részének tekinthető. Az érzelemszabályozás ezen speciális, szervezeti esetét, érzelmi kontrollnak is nevezi a szakirodalom. Az érzelmi kontroll „erőfeszítés, tervezés és kontroll, hogy a szervezeti elvárásoknak megfelelően fejezzük ki érzelmeinket a személyközi tranzakciók során.” (Glinow, McShane, 2000, 211.o. ) Ez a tágabb megközelítés már arra utal, hogy az érzelmi munkára vonatkozó elvárások nem feltétlenül explicitek, lehetnek hallgatóságos szabályok is. Így például a szervezeti kultúra értékei is

tükrözhetnek ilyen szabályozási elvárásokat. Az érzelmi munka tehát egy összetevő a munkakörhöz kapcsolódó feladatok között.

### **Az érzelmi munka típusai**

Megkülönböztethetjük az érzelmi munkát aszerint, hogy milyen foglalkozáshoz kapcsolódik, milyen kapcsolati relációban működik és természetesen aszerint is, hogy milyen szinten és milyen formában valósul meg.

#### *Érzelmi munka a különböző foglalkozásokban*

Az érzelmi munka első vizsgálatai a szolgáltatásokhoz kapcsolódtak. A „mosoly ipar”-ban gazdasági indokok támasztják alá a barátságos viselkedés kötelező bemutatását. A vevő visszajön, ha jól érzi magát, így elvárt, ellenőrzött, illetve tanított a pozitív érzelmek kimutatása a szolgáltatás során.

A munkahelyeken azonban nemcsak az úgynevezett integratív, személyközi kapcsolódást, közeledést elősegítő pozitív érzelmek (pl. kedvelés, lojalitás, büszkeség) bemutatása elvárt, hanem vannak olyan foglalkozások, ahol differenciáló vagy semleges érzelmek használata is lehet a norma.

A differenciáló érzelmek (pl. harag, lenézés, félelem) célja, hogy negatív érzelmet, távolodást vagy alárendelődést váltson ki a másiktól, míg a semleges érzelmek, amit maszkolás, vagy érzelemelrejtés útján valósíthat meg a személy, önuralmat, kontrolláltságot, objektivitást jelenít meg a másik fél felé.

Differenciáló érzelmek olyan foglalkozásokhoz kapcsolódnak, ahol az ügyfél gyors alárendelődésének, engedelmességének kiváltása a cél. Ilyen például az ellenőri munka vagy az adósságbehajtás.

A semleges érzelmek bemutatása már nem a szolgáltatások köréhez tartozik, hanem olyan magas képzettséget igénylő szakmákhoz, ahol a szakma gyakorlása során a hangsúly a szakértői, objektív és racionális viszonyulásra kerül át. A szakértőség, profizmus jele, hogy akkor sem viszik el az érzelmek a személyt, ha erős érzelmi igénybevétel alatt áll. Ilyen szakma lehet a jogászé, orvosé, tanáré, ahol az érzelmi kontroll biztosítja a másik fél számára, hogy nem a szakma gyakorlójának a teljesítményét nem befolyásolják az érzelmek, képes azokat uralni.

### *Az érzelmi munka és a kapcsolat jellege*

Az érzelmekre vonatkozó szabályok, érzelemkifejezési normák vonatkozhatnak a munkatársak (vezető, kollégák), kliensek, fogyasztók, partnerek, ügyfelek felé kifejezett érzelmekre. A szabályok bizonyos érzelmek kifejezésére, más érzelmek visszatartására vonatkoznak. Kettős érzelemszabályozásról beszélünk, ha a saját érzések mellett a másik félnél megjelenő érzelmek kezelése is feladata a személynek. (Pl. utaskísérők munkakörében a barátságos „mosoly” mutatása mellett az utasok „félelme” is kezelendő.) Az érzelemkezelés itt státuszkülönbséggel jár együtt, de Lively (2000) azonos szinten, munkatársaknál is leírja az érzelemkezelés jelenségét („reciprok érzelemkezelés”). Itt a kölcsönös meghallgatás, „kibeszélés” segíti a kollégákat a más kapcsolatokban (pl. vezető, ügyfél) keletkezett negatív érzelmek kezelésében.

### *Az érzelmi munka szintjei*

Amikor a megjelenő érzelmek megfelelnek az elvárásoknak, nincs szükség érzelemszabályozásra, erőfeszítésre, ilyenkor *őszinte érzelmi munkáról* beszélhetünk.

Az érzelmi szabályozás típusait megkülönböztethetjük aszerint, hogy az érzelmi válasz megjelenésének mely szakaszában történik a szabályozás és aszerint, hogy milyen irányú ez a szabályozás.

Hochschild (1983) nyomán elkülönítjük a felszíni és a mély érzelmi munkát, más megközelítésben korai (az esemény értékelésekor) illetve késői (amikor kifejezi) szabályozásról beszélhetünk.

A *mély érzelmi munka* esetén (előzmény-fókuszú a szabályozás), a személy mind az érzelem belső tapasztalását, mind annak bemutatását változtatja. Ennek megfelelően a bemutatott érzelem hiteles, autentikus, átérzett. A személy tehát megpróbálja a helyzetet módosítani vagy különböző módszerekkel a megfelelő (elvárt) érzelmi állapotot előhívni. Például felidézhet egy hasonló érzelmi élménnyel járó eseményt.

A *felszíni érzelmi munkánál* (válasz-fókuszú szabályozás) a személynél már kibontakozott egy érzelem, vagy nem átérzett az elvárt érzelem, így a megfelelő érzelmet a bemutatás szintjén kell létrehozni. Tehát disszonáns az érzett és a bemutatott érzelem, ami nagyobb igénybevételt és bár a szabálynak megfelelő, de hamis érzelem-mutatást eredményez.

Az érzelemszabályozás iránya ennek megfelelően a felerősítés és az elnyomás lehet.

	Elnyomás (gátol/semlegesít/elfojt)	Felerősítés (kifejez/felerősít)
felszíni érzelmi munka (válasz-fókusz)	nyilvános bemutatást csökkent	nyilvános bemutatást felerősít
mély érzelmi munka (előzmény-fókusz)	belső tapasztalást csökkent	érzést felerősít

Táblázat Côté (2005) összegző modellje az érzelmi munka dimenzióira (Holman és mtsai, 2008, 303.o.)

*Az érzelmi munka formái az erős érzelmi igénybevétellel járó szakmákban*

Ashforth és Humphrey (1995 id. Scott és Myers, 2002) szerint a szervezetek részéről formális vagy informális úton négy érzelemszabályozási módszer azonosítható:

A *semlegesítés* célja, hogy a nemkívánatos érzelmek megjelenését, eluralkodását megelőzzék, megakadályozzák. Ilyen megoldás lehet az empátia kerülése az orvosi, tűzoltó munkában a betegek, áldozatok kezelésénél.

A *pufferolás* (tárolás) arra ad lehetőséget, hogy a már felbukkant érzéseket leválasszák, „félretegyék”, így az ne zavarja az éppen folyó munkát.

Az *előírás*nál a szervezet meghatározza, hogy milyen érzelmeket kell, illetve lehet megélni, kimutatni és elrejteni a munka során. A foglalkozási és munkahelyi szocializáció biztosítja a tanulási folyamatot, amely során elsajátítható, hogy a nem-kívánatos érzéseket milyen kívánatos, elfogadható érzelmekkel lehet helyettesíteni, hogy a szakma gyakorlója, a szervezet céljait elérje. Ilyen előírás lehet a kontrollált agresszió alkalmazása számos szakmában.

A *normalizáció* célja a kifejezett, de nem elfogadható érzelmek utólagos „rendezése”, hogy a helyzet elfogadhatóságát fenntartsák Ennek lehetséges útjai az átdolgozás, semmissé tétel, például az adott szervezeti kultúrával összhangban lévő rituálék alkalmazásával és az átkeretezés, ami a helyzetet más, elfogadható nézőpontba helyezi, például elfogadható indokot kapcsolva az elutasított reakcióhoz.

Az átdolgozás útja lehet a bocsánatkérés, a humor. A humor a változtathatatlan, bizonyos szakmáknál traumatikus eseményekhez kapcsolódó érzelmektől való szabadulást teszi lehetővé, például távolítással. Az átkeretezésnél az elfogadható indokhoz való kötés vagy a felelősség hátrítása és negatív következmény csökkentése útján teszi az érzelmi reakciót elfogadhatóvá a személy. Ennek olyan munkahelyeken van nagy szerepe, amikor a dolgozók mindennapi munkájukban traumatikus eseményekkel szembesülnek, például tűzoltóknál, mentősöknél. A normalizáció segít a munkával járó „rendkívüli” eseményeket átlagossá tenni.

*Mi teszi szükségessé és mi befolyásolja az érzelmek kezelését egyes foglalkozásoknál?*

Minél gyakoribb és hosszabb idejű a személyes interakció az ügyfelekkel (pl. tanár, idegenvezető).

Minél többféle és minél intenzívebb érzelmek bemutatására van szükség az adott munkakörben (pl. jegyszerző, adósságbehajtó).

Az érzelmek kifejezés szabályának szigorja (pl. telefonos ügyfélszolgálat – szigorú interakciós szabályok).

Szervezeti és nemzeti kultúrához köthető elvárások a szabálybetartásra, érzelmek kifejezésre vonatkozóan. /Például a szerzők idéznek egy kérdőíves vizsgálatot, ahol a japánok 83%-a szerint az üzleti életben nem megfelelő az érzelmek kimutatása, míg ugyanezt az olaszok 29%-a ítéli meg hasonlóan. Az ügyfelek elvárása is lényeges lehet, így az USA-ban a szolgáltatóktól konzisztens érzelmek kifejezést várnak el, míg máshol ez kevésbé jellemző. / (Glinow, McShane, 2000)

### **Az érzelmi munka miatti igénybevétel csökkentésének útjai a szervezetekben**

Fineman (2005) az érzelmi igénybevétel csökkentésének három útját emeli ki. Egyik lehetséges megközelítésben a dolgozó kezelheti úgy az érzelmekre vonatkozó elvárást, hogy az egyfajta szerep felvétele. Ez lehetővé teszi számára, hogy kontrollt érezzen a szerepjátszás felett. Ilyen például a „Show Time” jellegű megközelítés. Például a légi utaskísérőknél a pihenő és előkészítő helyiségből történő kilépés az utastérbe, vagy az ügyfélszolgálati ablaknál a „függöny” elhúzása.

A zónaváltás lehetősége is támogathatja a dolgozók érzelmi pihenését. Az „érzelmi zónák” különválasztásánál a hivatalos érzelmi munka és a nagyobb érzelmi szabadságot biztosító menekülő/ pihenő területek kialakítása tartozhat ide. Utóbbiakban levehető, lecserélhető az érzelmi „álarc”. Például a tanároknak ilyen a tanári, vagy a közintézményekben ilyen a kávézó helyiség.

Harmadik formához az érzelmi munka előírása elleni tiltakozásokat sorolhatjuk. Az ellenállás akkor kerülhet előtérbe tudatos, szándékos, illetve tudattalan utakon, amikor értelmetlennek érzik a dolgozók az előírást. Cinizmusban vagy csoportos ellenállásban jelenhet meg. Ilyen például a szereptávoltás, amelynél az elvárások kivitelezhetetlensége a kiváltó, például egy szolgáltatásban a napi 8 óra mosolygás előírása illuzórikus.

### **A megkívánt érzelmezés lehetséges hatásai**

Scott és Myers (2002) az érzelmezszabályozás előnyei közt említik azt, hogy segít a stressz kezelésében, az érzelmi egyensúly megteremtésében és lehetővé teszi annak megakadályozását, hogy a nemkívánatos érzelmez áttragadjanak a többi dolgozóra vagy az ügyfelekre. Egyéni szempontból is lehet kedvező hatása a sikeres érzelmez kezelésnek, mivel növeli az én-hatékonyság érzést, érzelmi alkalmazkodást és feladatteljesítést, valamint eredményezheti a kliens és dolgozó köztii interakció javulását. (Brief és Weiss, 2002)

Ugyanakkor hosszútávon lehet káros hatása is az érzelmezszabályozásnak, mivel növeli a stresszt, ártalmas a jólétre. (Scott és Myers, 2002) Glinow és McShane (2000) az érzelmi disszonanciából kiindulva elemzi a káros hatásokat, amiről akkor beszélünk, ha a valós, átélt érzelmez és a megkívánt, a szabályok által megkövetelt érzések eltérnek egymástól, vagy konfliktusban vannak. Ez a fokozott igénybevétel elsősorban a felszíni érzelmi munka és a többszörös érzelmezszabályozási elvárásnál jelenhet meg. Mindez munkahelyi stresszhez és érzelmi kimerüléshez, kiégéshez vezethet, következményesen pedig csökken a dolgozó elégedettsége, elkötelezettsége a munkahely irányában. Különösen olyan esetekben jelentkezhetnek negatív hatások, ha a munkavállaló személyiségével nehezen összeegyeztethetőek az elvárt érzelmez, vagy ha kicsi a személy autonómiája az érzelmez bemutatás területén, azaz szigorúak a vonatkozó szabályok.



A fentiek alapján a kedvező hatások előtérbe kerülésénél két egymással összefüggő megoldásra hívják fel a figyelmet az érzelemkezeléssel foglalkozó szervezeti szakemberek: a munkaerő kiválasztásra és a tréningre. Az alkalmazásnál a „hire for attitude, train for skill” („alkalmazd a viszonyulása alapján, fejleszd a képességeit”) elv segítheti azt, hogy a személy és munkakör illeszkedése megfelelő legyen. Azaz olyan munkavállaló alkalmazását érdemes előnyben részesíteni, aki a munkakör által megkívánt érzelemkezelésre „személyiség”-ből következően hajlamos, alkalmas. Majd a megfelelő kiválasztást követően a képzéssel támogatható az érzelemkezelés tudatosítása, gyakoroltatása a munkakörben előforduló helyzetekhez kapcsolódóan. (Glinow és McShane, 2000)

## IV. Érzelmek és befolyásolás a szervezetben

Miről olvashat a fejezetben?

**A befolyásolás két szervezeti útja: befolyásolási taktikák és stratégiai érzelemhasználat**

**Befolyásolási taktikák a szervezetben**

- A befolyásolási taktikák típusai
- A befolyásolás iránya
- A befolyásoló nemének hatása
- A befolyásoló személyiségének hatása

**A vezetői érzelemhasználat hatása: A stratégiai érzelembemutató**

- A pozitív érzelmek hatása
- A düh mint negatív érzelem hatása
- Az érzelemmentesség hatása

**Az érzelmi intelligencia: az érzelmek hatékony használata**

- Az érzelmi intelligencia mint képesség (Salovey és Mayer)
  - Az érzelmek észlelése
  - Az érzelmek integrációja
  - Az érzelmi megértés
  - Az érzelmek szabályozása
- Az érzelmi intelligencia mint személyiségvonás (Goleman, Bar-On)
  - Goleman modellje
  - Bar-on érzelmi-szociális intelligencia felfogása

A szervezetek érzelmekkel járó folyamatai között a hatalom, legyen az hivatalos vagy nem hivatalos, használatának módjai is figyelmet érdemelnek.

A szervezeti érzelmek szociológiai gyökerű strukturalista megközelítése a hatalom, státusz hatásával és a kapcsolódó érzelmek vizsgálatával foglalkozik. Feltételezésük szerint a struktúrában elfoglalt hely a felek részéről sajátos értékelést és érzelmeket vált ki, amelyek célja a hatalmi rend és a státusz fenntartása.

Az adott pozíció betöltőjének meghatározott képességeket, teljesítményt tulajdonítanak a szervezet tagjai és maga a pozíció betöltője. Ha ez az elvárás a valós képességeknek és teljesítménynek megfelel, akkor a magasabb pozícióban lévő személy pozitív érzelmeket él át, ha önmagának tulajdonítja ezt, és mások is feltételezik róla, hogy boldog, elégedett. Ezzel szemben, ha külső okoknak tulajdonítja a teljesítményt, akkor valószínű a félelem, szorongás megjelenése. Az alacsonyabb státuszú személynek hajlamosak vagyunk negatív érzelmeket tulajdonítani, a szomorúság, esetenként a harag megjelenését valószínűsítjük, attól függően, hogy kinek tulajdonítja a pozíció betöltője az esetleges hibázását.

A megjelenő érzelmek másik lehetséges okának a hatalom változását és az erre vonatkozó elvárásokat tekintik. A hatalom birtoklása, szerzése magabiztossággal, elégedettséggel, míg a várt felfelé történő változás elmaradása szomorúsággal jár. A státusz- és presztízsvesztés szégyent, zavart, illetve ha másokat okol érte a személy, haragot eredményez. (Stets és Turner, 2010)

További áttekintésünkben a hatalomhoz kapcsolódóan a befolyásolás racionális és érzelmi útjait egyaránt magába foglaló szervezeti befolyásolási fogásokkal kapcsolatos vizsgálatokat és a vezetői érzelmhasználat stratégiai útjait tekintjük át. Végül kitérünk az érzelmi intelligenciával kapcsolatos fő elméletekre.

## 1. Befolyásolási taktikák a szervezetben

A hatalom gyakorlásának, azaz a bennünk rejlő potenciálok, akcióra való képesség működtetésének, két fő útja az erőforrások használata és az együttműködés elérésének képessége. Ez utóbbi a befolyásolás gyakorlása.

*Befolyásolás* célja egy egyén vagy csoport viselkedésének, elképzeléseinek, attitűdjének vagy értékeinek megváltoztatása. (Hinkin, Schriesheim, 1990) Mowday (1978) a hatalom proaktív használatára a *befolyásolási taktika* kifejezést vezette be. A befolyásolás különböző formáinak elemzése alapján három nagyobb kategória különíthető el. Vannak a hatalmat és pozíciós kényszert alkalmazó *kemény taktikák* (pl. nyomást gyakorol, szövetkeznek), személyes hatalmon alapuló *lágy taktikák* (pl. lelkesít, megkedvelteti magát) és logikán alapuló *racióális meggyőzősi* utak. Utóbbi kettőt személyközi taktikának is nevezik. (Barbuto és mtsai, 2001)

Az alábbi befolyásolási taktikákat különböztethetjük meg (Cable és Judge, 2003; Yukl és mtsai, 1990, 1992):

- **Racionalitás** – racionális meggyőzés – logikus érvek és tényszerű bizonyítékok a célszemély meggyőzésére, hogy a kérés a feladatcél elérését eredményezi és megvalósítható.
- **Megkedveltetés, bizalomkeltés** – dicséret, hízelgés, barátságosság és segítőkészség mutatásával igyekszik a célszemélyt kellemes hangulatba hozni vagy megkedvelteti magát, mielőtt megkérné valamire az illetőt.
- **Tájékoztatás** – személyes célok (haszon, karrier) szempontjából hangsúlyozza a kérés teljesítésének előnyeit.
- **Kollaboráció** – együttműködés (forrásnyújtás, segítség) valamilyen formáját ajánlja fel a kérés teljesítéséhez vagy a javasolt változtatás helyesléséhez.
- **Csere** – a célszemély segítségéért szívességet ajánl fel, vagy jelzi, hogy hajlandó viszonzni később a segítséget, illetve felajánlja, hogy hajlandó megosztani a nyereséget.
- **Szövetkezés** (koalíció) – mások segítségét keresi, hogy meggyőzze a célszemélyt, hogy megtegyen valamit, illetve mások támogatását használja, hogy a célszemélynek indokolja a beleegyezést.

- **Lelkesítés** (ösztönző kérés) – felkelti a célszemély lelkesedését értékek, ideálok és törekvések felé, vagy növeli a másik önbizalmát, hogy az megtegyen valamit.
- **Legitimizáció** (jogosságra való hivatkozás) - igyekszik a kérés jogosságát alátámasztani a hatalomra, a jogosságra, vagy a kérés szervezeti elveknek, eljárásoknak, gyakorlatnak, szabályoknak, hagyományoknak való megfelelésére hivatkozva.
- **Konzultáció** – megkeresi a célszemélyt, hogy az vegyen részt a stratégia tervezésében, aktivitásokban vagy valamilyen változtatásban – segítségét, javaslatait kívánatosnak tünteti fel, vagy hajlandó azok alapján módosításra.
- **Nyomásgyakorlás, kényszer** – követelés, fenyegetés és kitartó ellenőrzés, emlékeztetés használata, hogy hasson a célszemélyre, az megtegye, amit akar tőle.
- **Személyes kapcsolatra való hivatkozás** – a célszemély felé mutatott lojalitására, barátságára hivatkozik, mielőtt kérne valamit tőle.

A befolyásolási taktikák használatának három fő vizsgálati szempontját emeljük ki. A *befolyásolás irányát*, azaz a szervezeti struktúra szerint kit céloz a befolyásolás. Lefelé, felfelé, illetve azonos szinten történhet a hatásgyakorlás. További vizsgálatok a *befolyásoló nemétől és személyiségétől* függően hasonlították a használt taktikákat.

### **A befolyásolás iránya**

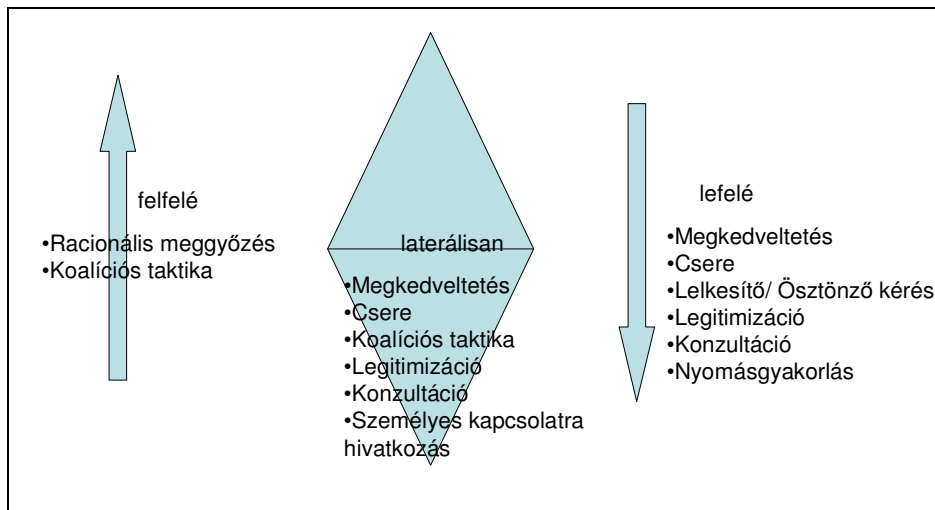
Yukl és Falbe (1990) kritikus esetek alapján a befolyásolás iránya szerint vizsgálták a taktikák gyakoriságát és célját.

Az alábbi ábra mutatja, hogy az egyes irányok szerint milyen befolyásolási taktikák használata bizonyult a leggyakoribbnak. Ha összevetjük ezen taktikákat, akkor látható, hogy a felfelé történő hatásnál inkább érzelmileg semleges, logikán alapuló befolyásolás jellemző, de a logika mellett a kemény, kényszert alkalmazó szövetkezés is járható útnak tekintett.

A beosztottak felé a semlegesnek tekinthető konzultáció mellett, megjelennek a pozitív érzelmekeltésen alapuló lelkesítés és megkedveltetés, a negatív érzelmekkel operáló nyomásgyakorlás és a kemény taktikának számító csere és legitimizáció.

Munkatársi relációkban hiányoznak a negatív érzelmet keltő módszerek, bár kényszerítő taktikákat: cserét, legitimizációt, koalíciót használnak a szervezeti tagok. Szintén gyakoriak a személyközi taktikák: a konzultáció, személyes hivatkozás, megkedveltetés.

A három irányt összevetve látható, hogy a vezetői oldalról mindhárom érzelmi hatásirány megtalálható: pozitív (integratív), negatív (differenciáló) és semleges érzelmet is használnak a befolyásolásnál, és csak itt jelenik meg a lelkesítés, ami napjaink vezetéssel kapcsolatos vizsgálataiban a hatékonyság egyik kulcselemének tekintett változó (lásd például átalakító vezetés). A beosztottak logikával és erőket egyesítő szövetkezéssel tartják érvényesíthetőnek befolyásukat a vezető felé, míg egymás felé inkább személyközi és jogosságon vagy cserén alapuló kémény taktikával élnek és csak itt használatos a személyes hivatkozás.



Ábra A befolyásolási taktikák használati gyakorisága a szervezeti hierarchia különböző irányai szerint (Yukl és Falbe 1990 alapján)

A tapasztalt eltérések egyik oka, hogy a befolyásolással célzott változtatások tartalma is változik ezen kapcsolati irányoktól függően. A vezetők elsősorban a feladatok végrehajtását vagy a viselkedés változtatását szeretnék elérni. A beosztottak elsődleges céljai a támogatás vagy személyes haszon szerzése, míg a munkatársi relációban döntően segítséget szeretnének a befolyásolók kapni vagy elérni a saját feladatok végrehajtásában. (Yukle, 1995)

## **A befolyásoló neme**

A befolyásoló neme szerint a használt befolyásolási taktikáknál nem találtak eltérést a formális szervezetekben. Néhány vizsgálat alátámasztja, hogy a nők kevésbé hatékonyak a direkt befolyásolással, míg férfiaknál a direkt és agresszív befolyásolási utak hatékonyabbak. A beosztottak felé a férfivezetők több személyes hivatkozást, konzultációt és asszertivitást használnak, mint a női vezetők. Utóbbiaknál nem találtak ebben az irányban befolyásolási taktika preferenciát.

Lamude (1993) eltérést talált abban, hogy a férfi és női vezetők milyen taktikákat alkalmaznak a hierarchiában felettük álló férfiakkal és nőkkel kapcsolatban.

A férfivezetők férfiakkal inkább az értékekre, érzelmekre, barátságra hivatkozó lágy taktikákat alkalmazzák, míg nőkkel szemben a kemény stratégiát preferálják: nyomást gyakorolnak: követelnek, fenyegetnek, a többi dolgozó tiszteletére hivatkoznak, valamint racionális magyarázattal operálnak.

A női vezetők ezzel szemben felfelé történő befolyásolásnál mindkét nemnél leggyakrabban értékekre, érzelmekre és a többi dolgozó tiszteletére hivatkoznak.

## **A befolyásoló személyisége**

Természetesen a hatalom használatát a befolyásoló személyisége is meghatározza. Tartós személyiségvonás az, hogy mennyire tudjuk, és milyen mértékig vagyunk hajlamosak hatalmunkat a másokra hatásra felhasználni, illetve mit gondolunk arról, hogy befolyásolhatók-e mások. Olyan itt részletesen tárgyalásra nem kerülő személyiségjegyek tartoznak ide, mint a machiavellizmus, dogmatizmus, teljesítményszükséglet és a külső-belső kontroll.

A napjainkban népszerű „Nagy ötök”, azaz a személyiség öt alapvonását megkülönböztető elméletben tárgyalt összetevőknél is van összefüggés a befolyásolás preferenciájával.

Az öt alapvonás a következő:

- extravertió (társaságkedvelés, asszertivitás, változás-preferencia, alkalmazkodóképesség) szemben az introverzióval
- érzelmi stabilitás (ellazultság, kiegyensúlyozottság) szemben a labilitással

- barátságosság (közösségi, kapcsolati irányultság, konformitás, empátia, altruizmus) szemben az ellenségességgel
- lelkiismeretesség magas foka (teljesítményvágy, normakövetés, tervezés, kötelességtudat, szociális megfelelésigény) szemben annak alacsony szintjével
- tapasztalati nyitottság magas foka (széles, mély, eredeti, komplex intellektuális élet, összpontosító-képesség) szemben annak alacsony szintjével

Az eredmények azt mutatják, hogy a fenti vonásokból a kontrollal kapcsolatos alapvető beállítottságot befolyásolja a személyiség érzelmi beállítottsága. A korábban tárgyalt pozitív érzelmi beállítottság (pozitív affektivitás), amit az extravertióknak feleltetnek meg, a környezet aktív kontrolljával és az autonómia-érzettel mutat együtt járást, ami a kontroll illúzióját eredményezheti.

A kellemesség és lelkiismeretesség ezzel szemben alacsonyabb asszertivitással és magasabb kapcsolati megfelelésigénnyel jár, így kevésbé jellemző a taktikázás, inkább a meggyőzés racionális útjai preferáltak.

Cable és Judge (2003) vezetők felfelé használt befolyásolási taktikáit vizsgálták a Nagy ötök személyiségdimenziókat figyelembe véve. Azt találták, hogy az extravertált vezetők feletteseik befolyásolására a lelkesítést és a önmaguk megkedveltetését használják a leggyakrabban, ami megfelel a személyiségvonással járó magas energiaszintnek és társas dominanciavágyanak.

A barátságosság magas szintje esetén kerüli a személy a legitimizációt és a kényszert, amelyek alacsony kooperációt eredményeznek, és személyközi konfliktusokkal járhatnak. Míg az érzelmileg stabil személyek inkább a kedveltetést, a személyes hivatkozást és a cserét használják a befolyásolásnál, amelyek a személyiségvonás érzelmi befolyásoltságtól mentes, racionalitást hordozó oldalának felelnek meg.

#### *A befolyásolási taktikák eredményessége előléptetésnél*

Az előléptetéssel kapcsolatos felfelé történő befolyásolási taktikák eredményességét is vizsgálták. Azt találták, hogy a megkedveltetés nem hatékony útja a felettes befolyásolásának, mivel úgy észleli a vezető, hogy a kérelmezőt személyes érdek vezeti. Szintén nem hatékony a fenyegetéssel, nyomásgyakorlással operáló asszertivitás, mivel rossz fényt vet a beosztottra. Amit hatékonyak találtak, az a racionális érvelés volt. Ez a befolyásolás képes objektívnek feltüntetni a folyamodót, olyan okot ad a vezető kezébe, amire az támaszkodhat a döntésnél. (Thacker és Wayne, 1995)



## **2. A stratégiai érzelebmutatás**

A befolyásolási taktikák kapcsán is jól láthatóan elkülönül a befolyásolás iránya aszerint, hogy milyen taktikák alkalmazása a leggyakoribb. Mint láttuk a vezetők részéről a racionális utak mellett negatív és pozitív érzelmek kiváltása egyaránt gyakran használt befolyásolási útnak bizonyult. A továbbiakban a befolyásoláshoz kapcsolódóan az érzelmek használatára fókuszálunk. Gibson és Schroeder (2002) áttekintették az érzelmkifejezés három módjának: a pozitív, a negatív és a semleges érzelmek bemutatásának hatását és a lehetséges magyarázatait. Vizsgálatuk a szándékos, relatíve tudatos érzelmbemutatóra vonatkozik, amit stratégiai érzelmbemutatósnak neveznek. A bemutató szándéka, hogy az érzelmek segítségével növelje hatalmát, befolyását a másik személy felett.

### **A pozitív érzelmek bemutatása stratégiai céllal**

A pozitív érzelmek bemutatásának az a célja, hogy ugyanolyan érzelmeket váltson ki a másik személyből. Az áttérjedés akár tudattalan úton is történhet az érzelmi fertőzés révén. Hatfield és munkatársai (1994) szerint az érzelmi fertőzés oka az ember nem tudatos, automatikusan megjelenő hajlama a másik utánzására. A felek viselkedése közötti összehangolódáson alapul. Akarattalanul átvesszük a másik arckifejezését, testtartását, mozgását, hangadását (szinkronizáció), amit belsőleg érzékelünk és így a másik érzelmeit „elkapjuk”, hozzá hasonló érzéseket mutatunk. A folyamat tehát nem tudatos, nem egyenlő az empátiával, együttérzéssel, amelynek kognitív, tudatosított összetevője is van. Természetesen ez az érzelmi fertőzés nemcsak pozitív, hanem negatív érzéseknél, például félelemnél, haragnál is megjelenik, előnye az alkalmazkodásban nyilvánul meg. Egy csoportban már azelőtt tudunk reagálni a környezet hatásaira, mielőtt tudatosulna bennünk annak jelentése. Így félelemnél figyelmeztető jeleket kapunk, míg a pozitív érzelmek veszélyhiányt jelenthetnek, megnyugtatónak minket. Emellett a csoporthoz kapcsolódást is elősegíti az érzelmek ilyen átvétele.

A pozitív érzelmek stratégiai bemutatásánál tehát az a célunk, hogy a másikonál is megjelenjen ez az érzés. Miért érdemes ezzel a befolyással élni?

Az érzelmi munka kérdései kapcsán már tárgyaltuk a szolgáltatásban elvárt pozitív érzelembemutató okait. A boldogság áterjedése tehát történhet azzal a céllal, hogy kedvező hangulati állapotba kerüljön a másik személy, és így csökkenjen a feszültsége, az ellenállás valószínűsége. Ezt a sajátos érzelmi hatást használják olyan szakmákban, ahol a félelem, szorongás megszüntetése a cél, például „vicces doktor bácsi” szerep igen elterjedt a gyermekorvosoknál. Ha a viccelődés hatására a gyerek, vagy szülei elnevetik magukat, akkor már nem a szorongás uralja a testi, pszichés állapotukat. Szintén a pozitív hangulathoz kapcsolódó befolyásolhatóságot használják fel a meggyőzés során. A rábeszélés vizsgálata a pozitív hangulat lágyító hatását emelik ki. Ilyenkor az alany kevésbé figyel, kisebb ráfordítással, gyengébb érvekkel is meggyőzhető. Nincs szükség szakértői, alátámasztott, hosszadalmas érvelésre. Ennek az előnynek a tudatos használatát élhetjük át egy jó (pl. kedves, jó hangulatot teremtő) eladónál, vagy a valóban kellemes háttérzenét alkalmazó üzletekben.

Szintén az eladás része, hogy a pozitív érzelmek bemutatása növeli az érzelem-bemutató vonzóságát. Ezt a profi eladók, szolgáltatók és az ügyvédek is gyakran felhasználják arra, hogy kedveltetés útján elfogadtassák magukat és nagyobb együttműködésre bírják a másik felet.

### **A negatív érzelmek bemutatása stratégiai céllal**

A negatív érzelmek közül a hatalom jelének tekintett harag hatásait elemzik a szerzők. A harag célja kiegészítő félelemérzet kiváltása. A harag azt fejezi ki a másik felé, hogy a személy erős, veszélyes, képes fájdalmat okozni. Érdekes vizsgálat támasztja alá ezt a feltételezést.

Clarck és munkatársai (1996, id. Schroeder és Gibson, 2002) azt a feladatot adták a kísérletükben résztvevő személyeknek, hogy vegyenek rá embereket matematikai feladatok megoldására. Azt tapasztalták, hogy a nem-kívánatos feladatra való rábeszélésnél jelentősen nőtt a rábeszélő haragkifejezésének gyakorisága, míg a pozitív érzések keltése visszaszorult.

Miért használjuk a haragot? Az egyik lehetséges ok a harag mint hatalom-jel felfogás. A haragos személyt dominánsnak, erősnek, hozzáértőnek tarjuk. Gyakran használjuk ezt a jelzést az üzleti politikai életben. Gondoljunk a kissé közhelyszerű kopaszra nyírt, kigyúrt és szemöldökráncoló „vállalkozó”-típusra. Nem véletlen ilyenkor a hatalmat

jelző, marcona külső használata már az első benyomásnál. Ezen túl a harag kifejezése a büntetés egy formája is lehet. Itt kézenfekvő példa a gyereknevelés. A gyerekek engedelmességének egyik oka, hogy a szülő haragja keltette negatív érzést elkerüljék, de hasonló mechanizmus lép életbe a nem barátságos ellenőrökkel találkozva is.

### **Az érzelemmentesség mutatása stratégiai céllal**

Az érzelem hiánya is erőt fejez ki, hasonlóan a haraghoz. Természetesen azt feltételezzük, hogy mindenkinek vannak érzései, ha tehát nem látszik rajta, akkor azt jelzi felénk, hogy képes azt kontrollálni, tehát erős. Az érzelmekhez hagyományosan is gyengeséget kapcsolunk a nyugati kultúrában, a racionális, kontrollált működés hiányának, „nőiesnek” tekintjük azokat. Aki érzelmet él át vagy mutat, az sebezhetővé válik, láthatóvá válnak a preferenciái, már nem racionális, ítéletei nem objektívek. Az érzelemhiány célja tehát az erő kifejezése és a célszemély viselkedésének kontrollja. Az érzelmek hiánya tehát szakértői, „profí” működést jeleznek, racionális kontrollra utalnak. Az érzelemhiány, semlegesség másik hatása a felülemelkedés, távolítás a helyzet érzelmi vonatkozásaitól. Ennek használata is elvárt és hatalom-tulajdonítást eredményez egyes szakmákban, például az orvosok, nyomozók, bírók – legyenek érzelemmentesek, akkor tudnak objektív döntést hozni.

Természetesen a fenti érzelmek bemutatásánál további előnyt jelent, ha megfelelő sorrendben, a helyzet és a célszemély reakcióihoz illesztetten használják azokat. A pozitív érzelmmel elérhető a megkedvelés a másik részéről, amit semlegességbe fordítva az elérendő cél jogosságának elfogadása követhet, és ha kell, akkor a harag mutatása kiválthatja az engedelmességet a célzott személynél.

### **3. A hatékony érzelemhasználat képessége. Az érzelmi intelligencia**

Az érzelmi intelligencia többféle értelmezésével találkozhatunk, van, aki az életben való boldoguláshoz szükséges személyiségvonások összességéként értelmezi, van, aki az érzelmi információ feldolgozásával kapcsolatos képességeket érti alatta.

*Az érzelmi intelligencia tudományosan elfogadott definíciója szerint, az érzelmek felismerésének, feldolgozásának, értelmezésének képessége, ami tulajdonképpen része a nonverbális kommunikációnak is, de nem lehet attól szigorúan különválasztani. Olyan*

képesség, amelynek segítségével megértjük saját és mások érzelmeit, értelmezzük azok kiváltóit, következményeit. Az érzelmi intelligenciával kapcsolatosan napjainkra két megközelítés vált uralkodóvá: a *képességalapú* és a *tulajdonságalapú* koncepciók. (Oláh, 2006) Mayer és Salovey képességalapú megközelítése az érzelmi információ feldolgozására, megértésére és kezelésére helyezi a hangsúlyt, és az ezekhez szükséges képességeket írja le. A tulajdonságalapú megközelítésében a az érzelmi információ feldolgozása és az ahhoz szükséges képességek helyett áttevődik a hangsúly a Bar-On megközelítésben a környezettel való kapcsolatra, míg a Goleman megközelítésben a motivációra és az emberi kapcsolatokra, valamint azok kezelésére.

### **Képességalapú érzelmi intelligencia elmélet /Salovey és Mayer, 1990/**

A képességalapú megközelítés szerint az értelem és az érzelem összekapcsolódnak egymással, segítik egymást az alkalmazkodás során. Az érzelmi intelligencia eszerint kompetenciák összességét jelenti, azon képességeket, hogy felfogjuk, kifejezzük, megértsük, felhasználjuk, és úgy irányítsuk érzelmeinket, hogy az elősegítse fejlődésünket. A modell négy összefüggő, de elkülöníthető képességet tartalmaz:

- *Az érzelmek észlelése*, percepciója azt az egyénenként eltérő készséget jelöli, hogy hogyan és mennyire pontosan észleljük, értékeljük, fejezzük ki az érzelmeinket és ezt hogyan észleljük másoknál. Magába foglalja azt is ez a képesség, hogy mennyire pontos ez az észlelés és mennyire vagyunk képesek az érzelmek őszinteségét megkülönböztetni. A vizsgálatok alapján kevésbé hajlamosak depresszióra a „jó” érzéskifejezők és -felfogók, míg a másokat jól észlelők hatékonyak a társas háló kiépítésében.
- *Az érzelmek integrációja* azt a képességet takarja, hogy mennyire képes a személy érzelmeit, hangulatát felhasználni arra, hogy ezáltal gondolkodását serkentsse, irányítsa. Ehhez olyan tudásra van szükség, hogy milyen érzelem, mely információfeldolgozási módnak kedvez. A korábbi fejezetekben tárgyaltuk, hogy például a boldog, pozitív hangulat a kreatív feladatmegoldás szempontjából kedvező, mivel ilyenkor az agyunk intuitívabb, újszerű megoldásokra képes, induktív problémákat tud megoldani, míg szomorú hangulatban lassúbb, fókuszáltabb, megfontoltabb a gondolkodásunk, és ez a

deduktív feladatokhoz kedvező beállítódás. Akinek jobbak ezek a képességei, képes az érzelmek motivációs hatására vonatkozó tudását hasznosítani. Például, ha tudja, hogy csoportjában újszerű feladatmegoldásra van szükség, ki kell találni valamit közösen, akkor olyan helyzetet teremt, ahol előbb egymásra hangolódnak a résztvevők, felszabadultabb körülményeket teremt ehhez. Ilyenkor jó például egy csapatépítő bevezetés, vagy egy fehér asztal melletti, informálisabb megbeszélés.

- *Az érzelmi megértés* alatt egyfajta „érzelmi műveltséget” értünk. A „műveltebbek” képesek megérteni, megszerezni, alkalmazni az érzelmi információt. Képesek például szavakban jelölni az érzelmeket. Értik az érzelmek közti kapcsolatot, azt, hogy melyik érzelem, milyen érzelemben mehet át – azaz értik az okokat és ismerik a lehetséges következményeket is. Például a érzelmeket értő ember tudja azt, hogy egy szervezetben bármilyen változás bevezetésre kerül, akkor figyelembe kell venni azt a reakciót, hogy az új dolgoktól való félelem miatt kevésbé vagyunk azokra nyitottak.
- *Az érzelmek szabályozása* olyan képességeket takar, mint az érzelmeinkre való nyitottság, figyelem. Ennek segítségével használhatunk olyan eljárásokat, amelyekkel magunknál és másoknál a kedvező érzelmi állapotot fenn tudjuk tartani vagy javítani tudunk rajta – mindez az érzelmek kezelése képessége. (Mayer, 2003)

### **Tulajdonság- vagy vonás-alapú megközelítések**

Az elméletek másik csoportjába Goleman és Bar-On modellje tartozik, akik az érzelmi intelligenciát tulajdonságok összességéként határozzák meg.

#### *Goleman „kevert” modellje*

Goleman definiálta az érzelmi kompetenciát, ami ahhoz szükséges, hogy megfelelő munkateljesítményt érjen el az egyén. Az érzelmi intelligenciához tartozó kompetenciák nem velünk született képességek, hanem tanulás útján sajátíthatók el. Mindegyik fontos

és egyedi módon járul hozzá a hatékonyabb munkavégzéshez. Öt összetevőt különít el a személyes és szociális kompetenciákon belül:

### **Személyes kompetenciák:**

1. Az érzelmek ismerete - saját belső állapotunk felismerése
2. Az érzelmek kezelése - saját belső állapotunk kezelése
3. Önmagunk motiválásának képessége – érzelmi jellegű törekvések, amelyek serkentik az egyéni célok elérését

### **Szociális kompetenciák: társas kapcsolatok kezelése**

4. Mások érzelmeinek felismerése – empátia: mások érzéseinek értelmezése, megértése
5. A kapcsolatok kezelése – az a képesség, hogy másokból a kívánt reakciót váltsuk ki

Ezeket a kompetenciákat dimenziókba lehet sorolni. Goleman szerint az öt összetevőben arányosan jó teljesítményt kell nyújtani, és fontos, hogy ne legyen olyan terület, ahol az egyén nagyon rosszul teljesít. A munkavégzés szempontjából kulcsszerepű néhány tulajdonság, például az emberek megértése, a szervezeti célokkal való azonosulás és a megújulás, konfliktuskezelés képessége. (Goleman, és mtsai, 2003)

### *Bar-On érzelmi-szociális intelligencia felfogása*

Bar-Onnál az érzelmi intelligencia szociális elemekkel egészül ki, így elnevezése is módosul. Definíciója szerint az érzelmi intelligenciát nem kognitív képességek, kompetenciák és jártasságok sorának tekinti, amelyek befolyásolják az embert abban, hogy sikeres legyen a környezeti követelményekkel, nyomásokkal való megküzdésben. Bar-On szerint az *érzelmi intelligencia az érzelmi, a személyes és a társas képességek többfaktoros készlete, amely az egyes faktorok közötti interakciókon keresztül a mindennapi élet kihívásainak és elvárásainak való megfelelést segíti elő.* (Bar-On, 2003)

Az alábbi összetevőket különíti el:

(1) Az érzelmek megértésének és kifejezésének képessége. Az *intraperszonális érzelmi intelligencia*, mely a saját érzéseink és érzelmeink felismerésének, kifejezésének és megértésének képességét jelenti. Az önelemzésre és az önreflexióra való képesség segít abban, hogy tisztában legyünk saját képességeikkel és érzéseikkel, segít a céljaink megtervezésében és kitűzésében, valamint segítségével megismerhetjük önmagunkat.

(2) Képesség mások érzéseinek megértésére. Az *interperszonális érzelmi intelligencia*, amely mások érzéseinek megértését és a személyközi kapcsolatok kialakítását jelenti. E képesség tudatában megérthetjük mások motivációit, hangulatait, vérmérsékletét és vágyait. Mások megértésével képesek lehetünk megfelelően reagálni az érzelmeikben, hangulatukban bekövetkező változásokra.

(3) Az érzelmek használatának és kontrollálásának képessége. A *stressz-kezelési érzelmi intelligencia*, amely a hatékony a stressz-kezelés képessége mellett az érzelmek megfelelő kontrollját is magába foglalja.

(4) A személyes és személyközi változásokhoz, problémákhoz való alkalmazkodás. Az *alkalmazkodási érzelmi intelligencia*, amelyhez az adaptációt mérő készségek és képességek sorolhatók. Az alkalmazkodási érzelmi intelligencia alatt lényegében az önmagunkban és a közvetlen környezetünkben bekövetkező változások megfelelő kezelését, a változások okán megjelenő személyes és személyközi problémák hatékony átalakítását és megoldását értjük.

(5) Az önmotiváció és a pozitív érzelmek generálásának képessége. Az *általános hangulati érzelmi intelligenciának* az egyének optimizmusát és a boldogságát méri. Mindkét tényező az érzelmi intelligencia támogatójaként, elősegítőjeként működik. Ha ezek a tényezők jellemeznek minket, akkor pozitív irányba befolyásolhatjuk életünket azáltal, hogy egyrészt pozitív érzelmeket generálunk, másrészt belső motivációval érvük el a kitűzött célunkat.

Bar-On vizsgálatai során azt találta, hogy minél idősebb valaki, annál jobb érzelmi és szociális képességekkel rendelkezik. A nők több empátiát tanúsítanak, tisztában vannak érzelmeikkel, ugyanakkor a férfiak magasabb pontszámot érnek el az önbecsülésben,

önbizalomban, jobban tűrik a stresszt, jobb a problémamegoldó képességünk, optimistábbak és rugalmasabbak. A munkahelyi teljesítmény mögött magas érzelmi és szociális intelligencia pontszámot talált, kiemelkedett az önelfogadás, öntudat, mások érzéseinek, szükségleteinek felismerése, az érzelmek kezelése, a dolgok reális megítélése és a pozitív megítélés képessége. Ezen túl a magas érték a mások érzéseinek megértésében, a saját érzések elfogadásában, a célkitűzés és célelérés képességben megfelelően jobb egészségi állapotot jelez előre.

A tulajdonságalapú megközelítéssel kapcsolatos kritikaként azonban megfogalmazható, hogy szinte minden alkalmazkodást segítő tulajdonság megjelenik benne, és olyan fogalmak kerülnek egy szintre, amelyek teljesen eltérő jelenségeket érintenek.

### **Érzelmi intelligencia a munkahelyen**

Goleman az *Érzelmi intelligencia a munkahelyen* című könyvében foglalkozik a dinamikusan változó munkahelyekhez történő alkalmazkodás kérdésével. Az egyénnek meg kell tanulnia alkalmazkodni, és el kell viselnie a feszültséget, a munkaszervezési formák átalakulását, a vezetői képességekkel kapcsolatos változó elvárásokat. A munkavégzés során előtérbe kerülnek az emóciók, a társas kapcsolatok és a kommunikáció. A vezetők érzelmi intelligenciájával kapcsolatban számos vizsgálat született. Ezek a vizsgálatok elsősorban a érzelmi intelligencia egyes összetevői és a vezetői hatékonyság kapcsolatát elemzik

A hatékony vezetők vizsgálata során megállapították, hogy a vezetők az átlagnál jobb problémaorientált, konstruktív helyzetkezelő, megküzdő képességgel és önszabályozó képességgel rendelkeznek.

Az eredményeket összefoglalva azt mondhatjuk, hogy az érzelmi intelligencia kritikus tényező, de elsősorban bizonyos típusú vezetésnél. A vezetőként való kiemelkedést a mások érzelmének hatékony kezelése jelzi előre, míg mások érzelmeinek felismerése, megértése kulcsszerepű a hatékony átalakító vezetésben,. A magasabb érzelmi intelligencia jobb a vízióadásban, pontosabb önértékelésben és a beosztottak szervezeti elkötelezettségében is megjelenik.



## V. A bizalom fogalma, hatásai és alapjai

Miről olvashat a fejezetben?

### A bizalom társadalmi, gazdasági hatásai (Fukuyama)

- A bizalom fogalma
  - A megbízhatóság tulajdonításának alapjai: képességek, szándékok, integritás
  - A bizalomadás mint szándék

### A bizalom alapjai

- Az általános elvárás az emberek és a világ megbízhatóságára vonatkozóan
  - A kapcsolati bizalom kialakulása
  - Bizalomadás egy harmadik féltől kapott információ alapján: pletyka, hírnév, garanciák
  - Bizalomadás a csoporttagság alapján (kategória-alapú bizalom)
  - Bizalomadás egy szerep, pozíció betöltőjének (szerep-alapú bizalom)
  - Bizalomadás a szervezeti normák alapján (szabály-alapú bizalom)
  - A számításon-alapuló bizalom
- 
- A szervezeti bizalom alapjai:
    - Bejósolható folyamatok, kiszámítható működés
    - Az ígéretbetartásra való hajlandóság és a hozzáértés
    - A gondoskodó és igazságos szervezeti, vezetői működés
- 
- A fogyasztó bizalma a szervezetekkel kapcsolatban

## 1. A bizalom hatása

A bizalom az emberek és intézmények közti kapcsolatokban kap jelentőséget. A jelenség vizsgálata a nyugati kultúrákban a 60-as, 70-es években előtérbe kerülő „ijesztő” individualizációnak köszönhető. A bizalommal kapcsolatos kutatások a társas rendszerek működési feltételének tekintették a bizalmat, amelytől függ a szociális hatékonyság, alkalmazkodás és túlélés. A hivatalos és nem hivatalos kapcsolatokban bizalmi rendszerek jönnek létre, ahol a bizalom, alapjául az egymás kezelésére vonatkozó osztott elvárások, normák szolgálnak.

Napjainkban a bizalom szervezeti életre gyakorolt befolyását vizsgálva, a makroszintű gazdasági, hatékonyságnövelő hatástól kezdve, egészen az egyéni szintű jólétre gyakorolt pozitív hatásokig számos érv támasztja alá a bizalom hasznát. A szakirodalomban leggyakrabban a szervezeti bizalom tranzakciós költséget csökkentő; hatékonyságot növelő, kooperációt előmozdító és önkéntes engedelmességet elősegítő szerepével találkozhatunk.

Fukuyama gondolatmenete szerint a gazdaság társadalmi beágyazottsága következtében nemcsak az önérdék-vezéreltséget feltételező költség-haszon elv, szerződések, szankciók szabályozzák a kapcsolatokat, amelyeket költségvonzatuk miatt a „bizalmatlanság adójának” nevezi a szerző, hanem a társadalom tagjai közti kölcsönös bizalom is. Ez társadalmi tőkeként befolyásolja a társulási készséget, és alapul szolgálhat a gazdasági lehetőségek hatékony kihasználásához. A szerző szerint *a bizalom „szabályszerű, becsületes és együttműködésre kész viselkedés elvárása egy közösségen belül a közös normák alapján, a közösség más tagjai részéről”*. (Fukuyama, 1997, 45.o.) A bizalom szintje és az ebből eredeztethető társulási hajlam, illetve a preferált társulási forma kultúránként eltérő lehet, hiszen átörökített kulturális mechanizmusokból, etikai alapú normákból, szokásokból származik. Különböző kulturális talajon két társulási formát vizsgál, amelyek eltérő gazdasági szervezeti formákhoz vezetnek, és befolyásolják az állam gazdasági szerepvállalásának igényét. A *családcentrikus* társadalmak alacsony bizalomszinttel jellemezhetőek, a versenyképességet biztosító, családi vállalkozást meghaladó szervezetek létrehozása állami támogatást, beavatkozást igényel. A *nem rokon alapú, önkéntes* közösségekkel

jellemezhető kultúrákban magasabb a társadalom bizalomszintje, ami kedvez a versenyképességet biztosító professzionális vezetésű szervezetek kialakításának.

Fukuyama (1996) és Kramer (1999) összefoglalásai alapján a személyközi és gazdasági kapcsolatokban a bizalom hatásával kapcsolatban az alábbi tényezőket emelhetők ki:

- A bizalom *költségcsökkentő hatása* direkt és indirekt módon is jelentkezik. Közvetlenül csökkenti a tranzakciók költségét, feleslegessé téve az ellenőrző mechanizmusokat, pl. a szerződések kimunkálását, a folyamatos kontrollt Fukuyama (1996) a közvetett pszichológiai költségcsökkentő hatásra hívja fel a figyelmet. Társas döntési helyzetekben, ha a megbízhatóság megkérdőjeleződik, bizalom-alapú heurisztikák<sup>5</sup> használata kerülhet előtérbe. A személy, a másik viselkedését értelmezve, „nagylelkűen” megbízhatóságot feltételez, ami lehetővé teszi a további együttműködést és a közös haszon realizálását.
- A bizalom *spontán szociabilitást, kooperációt növelő* szerepe költségcsökkentő és ösztönző hatást eredményezhet. Támogatja a pozitív személyközi és munkakapcsolatokat és csökkenti a hatékonyság szempontjából káros konfliktusokat. Ezen túl például közforrások szűkülése esetén, a bizalmon alapuló reciprocitás-elvárás kedvez az egyéni, felelős önkorlátozásnak.
- Fukuyama (1996) a bizalom *önkéntes engedelmességet* elősegítő pszichológiai hatására is utal, mivel feleslegessé teszi a folyamatos utasítás-indoklást, ellenőrzést, ami költségcsökkentő hatással bír. A vezetők megbízhatóságába vetett hit a döntések, szabályozás elfogadását, "engedelmességet" von maga után. Mindez a bizonytalanság, változás és krízis esetén a bizalom *adaptációt, hatékony választ* tesz lehetővé.
- Napjaink *modern munkaszervezési, kapcsolati* formáinál is kimutatható a bizalom *hatékonyságnövelő* szerepe. A rugalmas, időleges munkakapcsolatokban új kockázati formák jelennek meg. Ezek a szerveződések nagyobb autonómiával járnak, ami a bizalmi kapcsolatok új, „gyorsabb” formáinak használatát eredményezi a csoporton belül. Így például az aktív, intenzív kommunikáció, illetve a másik szakértelmének bizonyítékai (pl. szakértői teamekben) alapozzák meg a bizalmat.

---

<sup>5</sup> Heurisztika: görög eredetű szó, jelentése rátalálás. A döntéseméleti megközelítésben intuitív, leegyszerűsítő ítéletalkotás a döntési helyzetekben.

## Mi a bizalom?

Napjainkra több összefoglaló áttekintés született, amelyek segítséget nyújtanak a bizalommal kapcsolatos ismeretek rendszerezéséhez. A meghatározási kísérletek a bizalomadó (trustor) és a bizalom tárgya (trustee) közti kapcsolatra vonatkozóan két fő szempontot emelnek ki. A bizalom egyrészt a bizalom tárgyával kapcsolatos ítélet, másrészt a bizalomadó személy jellemzője.

### *A bizalomadás a partner megbízhatósága alapján*

A bizalmat értelmezhetjük tehát *pszichológiai állapot*ként, amely a bizalomadó *megbízhatósági* ítéletét tükrözi a *másik*, a „bizalomkapó” viselkedésére, szándékaira vonatkozóan. Rousseau és munkatársai (1998) a bizalom két alapelemét emelik ki. Egyrészt azt a **kockázatot**, hogy bizonytalan a másik fél szándéka, viselkedése, és ez a veszteség lehetőségének észleléséhez vezet. Másrészt a felek közti **kölcsönös függést**, ami abban nyilvánul meg, hogy bizalom nélkül egyik fél érdeke sem realizálható.

Ezek alapján a bizalmat a bizalom tárgyára vonatkozó (előzetes) megbízhatósági ítélet befolyásolja.

Mayer és munkatársai (1995) integratív modelljükben a bizalomkapó megítélésénél három faktort különítettek el:

- A bizalomadás egyik lehetséges oka, hogy a partner egy adott területen, helyzetben *képességei*, kompetenciája által befolyással, hatékonysággal bír. Máselnevezések megvilágítják a kategória tartalmát: szellemi nyitottság, kompetencia, ítélőképesség, üzleti érzék tartoznak ide.
- A bizalomban lévő pozitív orientációra, a „*jószándékra*” utal, annak mértékét jelzi, hogy a bizalom adója mennyire hiszi partneréről, hogy annak kedvező a szándéka vele kapcsolatban. Más elnevezésekben a hazugságra motiváltság hiányának, lojalitásnak, a bizalomadó szükségletei, vágyai figyelembe vételének nevezik ezt.
- A bizalomadó úgy észleli, hogy partnere hű olyan elvekhez, amelyeket ő is elfogad. Ez az erkölcsi integritás tulajdonításával jár, ami már bizalom-alapot jelenthet, hisz a másik morális hozzáállása alapján bízhat a személy abban, hogy hogyan fog viselkedni a kockázatot jelentő helyzetekben. Másoknál kongruencia, konzisztencia, méltányosság, „jellem” fogalmakként jelenik meg ez a tartalom.

A bizalom tárgya azonban nemcsak személy lehet, hanem egy társas rendszer, például szervezet is. Ebben az esetben **rendszerbizalomról beszélhetünk**, ahol a bizalom funkciója a rend fenntartása. A megbízhatóság alapjai nem személyes jellemzők, hanem a rendszerben való függést biztonságossá tevő személytelen struktúrák és azok a szabályszerűségek (normák, szerepek, szabályok stb.), amelyek meghatározzák a résztvevők működését a különböző szituációkban. A bizalom alapja a személy hite, hogy a struktúrák, szabályok alapján a dolgok „normálisan, rendben” működnek

#### *A bizalom mint viselkedéses szándék*

Ez a felfogás a bizalmat következménynek, az egyén viselkedési szándékának, választásának tekinti, amelyben a bizalomadó részéről a sebezhetőség vállalásának hajlandósága jelenik meg. Középpontban a bizalomadó van, bizalomadási szándékát befolyásolhatja egyrészt a fejlődési tapasztalattól függő, tartós személyiségvonásnak tekintett általános bizalomadási hajlam, másrészt az adott helyzetre vonatkozó egyéni tapasztalatoktól függő, szituatív bizalomadási hajlandóság.

## **2. Mi lehet a bizalom alapja?**

A bizalomadás lehetséges alapjai a személyesen elérhető ismeretek és az ezt helyettesítő, szociális, illetve személytelen rendszerből származó, vagy arra vonatkozó tudás. (Kramer, 1999)

1. Az *általános bizalomelvárás* az emberek és a világ megbízhatóságára, ígéretbetartására vonatkozó hit. A személy "belső természetétől", illetve korai tapasztalataitól függ, kevésbé befolyásolja a bizalmat kapó aktuális megítélése. A kapcsolatok kezdetén, nem specifikus helyzetekben határozza meg a másik felé megnyilvánuló bizalom szintjét. Segíti a komplex vagy ismeretlen szociális helyzetek értelmezését. Barnes (1981) rámutat, hogy a korai tapasztalatokból származó szorongásaink, kétségeink soha nem tűnnek el teljesen, és elsősorban a nehéz, személyes kockázatot hordozó új, ismeretlen helyzetekben felélednek, befolyásolják a helyzet ránk gyakorolt hatását, azt, hogy az milyen érzelmeket kelt bennünk, milyen viselkedést vált ki belőlünk. Az ilyen helyzetekben keressük a biztonságot, és a viszonzás reményében bizalomadó lépéseket teszünk. Ha sikertelen

a kezdeményezés, akkor bizalmatlansággal reagálunk. Szervezeti környezetben az új munkahelyre, pozícióba vagy munkacsoportba való bekerülés tekinthető ilyen általános bizalmat előhívó helyzetnek.

2. Ahogy nő a helyzetben a bizalmi döntés információs alapja, úgy csökken az általános bizalom szintje előrejelző értéke, és a szituációs bizalomhatás kerül előtérbe. A *kapcsolati bizalom* alapja a kapcsolat története során nyert információ. Fontos eleme tehát a kommunikáció, amely lehetővé teszi, hogy a kapcsolat során egyre több információval rendelkezünk a másik személyről, annak megbízhatóságáról. Bármilyen kapcsolat kialakulásánál a **kapcsolatba lépés kezdetén** két tényező hatását feltételezzük: az általános bizalom és az intézményes alapú bizalom (lásd alább a szerep- és szabály-alapú bizalomnál) hatását. Az általános bizalom kapcsolati intimitással nem jellemezhető szituációkban viselkedés-befolyásoló személyiségjellemzőként fogható fel. Hasonló szerepet tölt be egy szervezetben az intézményes- alapú bizalom, amely az intézményekre és a benne dolgozókra vonatkozóan ad biztosítékot. Ezen túl biztosítékok lehetnek a megbízható viselkedésre a viselkedést szabályozó normák, a szociális intézmények (pl. jog) és a szabályozó kapcsolatok (hírnév, egy 3. fél garanciái, bizonyítványok).

A **kapcsolat előrehaladtával** a kapcsolat jellegétől, az érintett területtől függően alakul a bizalom bázisa. *Gazdasági kapcsolatoknál* kezdetben számítás-alapú, azaz a haszon és a költség figyelembe vételén alapul a bizalom. Majd az interakciók során szerzett ismeretek és az esetlegesen kialakuló érzelmi kötelékek egyre nagyobb súlyt adhatnak a kapcsolati alapú bizalomnak. *Közeli kapcsolatoknál* az érzelmi kötés miatt felfüggesztésre kerülhet a számítás alapuló bizalom, gátolt a másik személy racionális értékelése, maga a kapcsolat válik fontossá. (Utóbbinál előfordulhat egy baráti vagy házastársi kapcsolatban, hogy a megbízhatóság nyilvánvaló bizonyítékai ellenére is ragaszkodunk a másikhoz.)

Összegezve, jelenthet bizalom alapot a másik viselkedésével, képességeivel kapcsolatos tapasztalat (kognitív), amely alapján bejósolható a másik viselkedése, ígretbetartó képessége. A másikra vonatkozó tapasztalat idővel megalapozza a másik viselkedése mögötti szándéokra, motivációra való következtetést is. Végül a kapcsolat előrehaladtával érzelmi kötelék, azonosulás is kialakulhat a felek között. A kapcsolatot kölcsönösség, empátia, egymás értékeinek, érdekeinek megértése jellemzi.

A bizalom alapulhat nem közvetett tudáson is, ilyenkor helyettesítő forrásokon (harmadik fél, kategóriába tartozás), vagy intézményes bizalomalapon (szerep-, szabályrendszer) nyugszik a bizalomadás:

3. Lehetséges bizalom-forrás egy *harmadik fél* (személy vagy intézmény), aki információt ad a megbízhatóságról. Ennek lehetséges formái például a pletyka, a hírnév és a garanciák. A források megbízhatóságát számos tényező befolyásolhatja, így az információadás részlegessége, a felek elvárásai és a bizalom tárgyával való kapcsolat. Az intézményekkel kapcsolatban a hírnév – hogyan vélekednek róla az ügyfelek, valamint a garanciák jelenthetnek biztosítékot a megbízhatóságra. A hírnév a szervezet részéről is befolyásolható a szervezeti imázs alakításával. Természetesen ennek tartalmát nagymértékben meghatározza, hogy mit várnak el az ügyfelek. A garanciát jelenthet szervezeti szinten a különböző minőségbiztosítási rendszerek (pl. ISO) használata, vagy dolgozói szinten a képzettséget, kompetenciákat igazoló bizonyítványokkal (pl. diploma – lényeges, hogy honnan), ami a külső és belső ügyfelek számára a szakértelem „gyakorlati” kipróbálása előtt egy kiinduló bizalomalapot biztosíthatnak.



A szervezeti információáramlás fontos eszköze a pletyka, amely szintén lehet útja a másikkal kapcsolatos ismeretszerzésnek, de csak „másodkézből”. A pletyka veszélye, hogy olyan részleges információ, amit mind a pletykát továbbadó, mind a

meghallgató feltevései, elvárásai befolyásolnak. Általában torz, részleges információadás, amit például a pletykáló részéről az is alakíthat, hogy mit gondol, mit vár tőle az információt meghallgató, milyen színben tünteti őt fel a pletykálás vagy annak tartalma és az, hogy mit gondol, hogyan befolyásolja az érintett felekkel való kapcsolatát az információadás.

A harmadik féltől kapott információ kapcsán természetesen a megbízhatóságra vonatkozóan pozitív (megbízható, ígéretbetartó) és negatív tartalmak (naív, kihasználható) egyaránt megjelenhetnek.

4. *Kategória-alapú bizalomnál* a bizalomadás alapja a csoportba tartozás. Abban az esetben, ha ugyanazon csoportba tartozik a bizalomadó és –kapó, a csoporttal való azonosulás, a hasonlóság észlelése, feltevése is segíti a bizalom formálódását. Gondoljunk az angoloknál közismert képzési- és szabadidő-alapon szerveződő klubokra, vagy csak a számunkra fontos csoportokra, közösségekre. Itt, ha egy addig ismeretlenről kiderül a csoportba tartozás, automatikusan megbízunk az illetőben, hiszen ugyanabba a „klubba” jár, van referenciája. (Jól szemlélteti az ilyen csoportkeresés vágyát a közösségi oldalak népszerűsége, vagy a vonaton beszélgető ismeretlenek, akik rövid időn belül kiderítik kik a közös ismerőseik.) A csoportra vonatkozó ismeretek mellett, a csoportidentitás és érzelmi kötelék szerepe ennél a kategóriánál is előtérbe helyezi a bizalom érzelmi alapjait, ami a szociális kategorizációs mechanizmusok következtében ítéleti torzításokhoz is vezethet. Alapvető torzítási tendenciánk a saját csoport felértékelése, ami bizalom esetén a megbízhatóság, becsületesség, együttműködés és a kihasználás hiányának tulajdonítását jelenti, és a másik csoport leértékelése. Utóbbi esetben a bizalom kapcsán a kevésbé megbízható torzítást feltételezhetnénk, de a kapcsolódó kísérletes vizsgálatok ezt a negatív tendenciát nem igazolták. Problémát inkább a saját csoporttal kapcsolatos fokozott bizalom okozhat, mivel a csoporttagok hajlamosak akkor is fenntartani a bizalmat a saját-csoport felé, amikor kiderül a megbízhatatlanság vagy felmerül annak gyanúja. Ennek lehetséges útja, hogy mentségeket, például külső kényszerítő okokat keresnek a megbízhatóság igazolása képpen.



5. *A szerep-alapú bizalomadás* alapja az a szervezeten belül osztott tudás, hogy van-e összefüggés a szerep, pozíció betöltése és az ehhez szükséges kompetencia között. Ha egy szervezetben magas a szerep-alapú bizalom, akkor nem kell időt és energiát áldozni arra, hogy a másik hozzáértését ellenőrizzük. Ilyenkor egyértelmű például, hogy kinek mi lesz egy adott projektben a feladata. Azaz költségkímélő egyoldalú együttműködésre indítja a tagokat.

Ha nem a szaktudás, hanem például a bürokratikus előreléptetési rend, vagy a rokoni kapcsolatok szabják meg a státuszbirtoklást, akkor hiányzik ez a bizalomalap. Sajátossága ennek az intézményes bizalomalapnak, hogy a szakértelem megléte, ami a fentiek alapján nem személyhez kötődő bizalomalap, kiegészülhet a harmadik féltől kapott azon személyre vonatkozó információval, hogy milyen mértékig hajlandó a személy gyakorolni is ezt a szakértelmet. Lefordítva, egy intézményben lényeges, hogy egy másik dolgozó ért-e a szakterületéhez, de az is fontos nem-hivatalos tudás, hogy (Mikor? Kinek a kérésére?) hajlandó ezt az ismeretet használni.

6. *A szabály-alapú bizalom* esetén a szervezeten belül osztott tudás az elvárásokra, normákra vonatkozik, amelyeket önmagára, másokra és az intézményen belüli szabályokra, gyakorlatra nézve betartandónak tekint a személy. A szervezeti bizalom ezen intézményes alapja sajátosan befolyásolja a dolgozók szintjén tapasztalható bizalmat. Ha magas a szabály-alapú bizalom, a dolgozók is úgy gondolkodnak magukról, hogy ők megbízhatóak, ami egyfajta önmegerősítésként, önszabályozó mechanizmusként működhet. Ez a bizalom nyílt formában is megjelenhet egy intézményben. Ha például mindenhol zárt ajtókat, vagy munkát ellenőrző kamerákat, ellenőröket látunk egy munkahelyen, akkor a dolgozói megbízhatatlanság feltételezésével számolhatunk. Vizsgálatok igazolják, hogy a túlellenőrzött munkahelyeken magasabb például a lopások száma.

7. Elsősorban gazdasági kapcsolatokban említett a szituációfüggő mérlegelésen, *számításon-alapuló bizalom*, ahol kognitív számításra vagy elrettentésen, szankción alapulhat a bizalom. Itt tehát a költség és haszon összevetésén alapuló, elsősorban szűk érdekerületre korlátozódó, gazdasági jellegű kapcsolatokról beszélhetünk. Mivel nem pozitív elvárásról, hanem elrettentésen alapul a „bizalom”, csak fenntartással tekinthető bizalomalapnak a szankció. Ha azonban költségnek

tekintjük például a megbízhatósági hírnév elvesztését, illetve tekintetbe vesszük, hogy a másik fél megítélése összetett (pozitív és negatív komponenseket egyaránt tartalmazhat), akkor a kapcsolat elvesztése, megromlása szintén tekinthető mérlegelési alapnak. Abban az esetben azonban, amikor csak a negatív következmények elkerülésén alapul a kapcsolat, nem beszélhetünk bizalomról.

## **Bizalom a szervezetben**

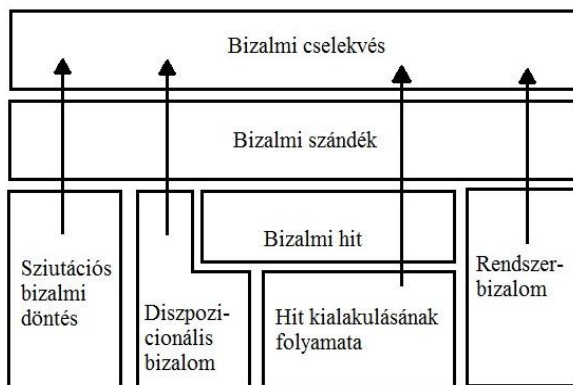
A fenti áttekintés alapján a szervezeten mint rendszeren belül az észlelt megbízhatóságra vonatkozó ítélet alábbi részeit különíthetjük el: bejósolhatóság, megbízhatóság és jóindulat.

- **"bejósolhatóság"**: *A folyamatok, eljárások, működés kiszámíthatóságából, integritásából, stabilitásából származó tapasztalaton alapuló elvárás, ami a rendszerrel kapcsolatos kontrollérzethez vezethet.* Amennyiben a személy számára elfogadott elveknek megfelelő ez a működés, akkor ez az *integritás* észlelésével tovább erősíti a bejósolhatósági ítéletet. A bejósolhatósági ítélet ismereteket, érzelmi elfogadást és biztonságérzetet foglalhat magába, ami a szervezetben lehetővé teszi az együttműködéshez szükséges minimális bizalomszintet.
- **"megbízhatóság"**: *A szervezeti működés során kapott ígéretet, vállalt kötelezettségek betartásából, betarthatóságából, tehát kapcsolati tapasztalatból származó elvárások.* Elkülöníthető, egyrészt a szervezetet és tagjait jellemző *ígéretbetartásra* való hajlandóság és képesség (szakmai- és szerep-kompetencia) összetevő. Másrészt a szervezeti működésben, a feladatteljesítés szempontjából kölcsönösen egymásra utalt tagok észlelése arra vonatkozóan, hogy a feladatvégzést segítő, felelős, *érdekekkel törődő* hozzáállás jellemzi-e a munkatársakat, közvetlen és magasabb szintű szervezeti vezetőket.
- **"jóindulat"**: *A szervezet és tagjai egyénnel kapcsolatos, önérdeken túli, segítő, törődő, gondoskodó és igazságos működéséből, valamint az egyén és rendszer közötti kölcsönös és stabil, érzelmi alapú kölcsönkapcsolat észleléséből származó elvárások, amelyeknél feltételezett a kapcsolati tapasztalat tartalmának (idői, területi) kiterjedése.* A szervezeti „jóindulat” értékelésében, a kognitív összetevők

mellett, előtérbe kerülhetnek az érzelmi elemek, hangsúlyos a szervezettel való azonosulás. A dolgozó azon észlelése, hogy jóléte, szükségletei fontosak a szervezet számára *személyes biztonságérzetet* eredményez, míg a szervezettel való azonosulás nyomán *érzelmi kötelék, elköteleződés* is kialakulhat, amelynek alapja a kölcsönös, viszonzott törődés, elfogadás, őszinteség és a kapcsolati stabilitás.

### 3. A fogyasztói bizalom

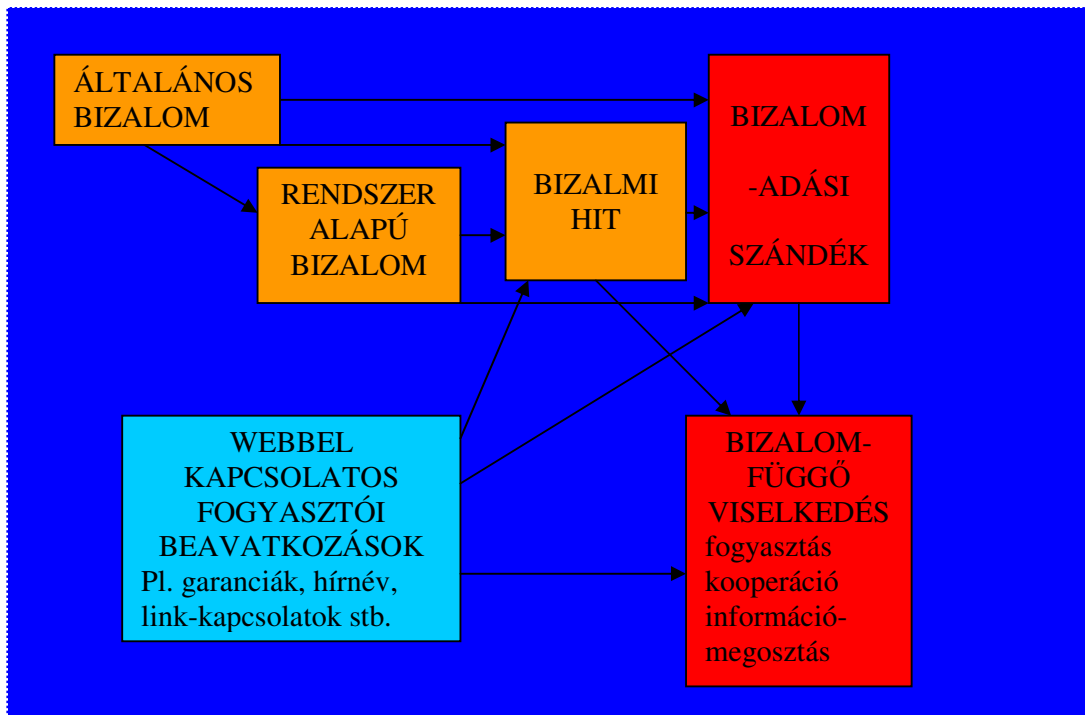
McKnight és Chervany (1996, 2001) hat bizalomhoz kapcsolható fogalmat határoznak meg: bizalmi szándék, bizalomadó viselkedés, bizalmi hit, rendszerbizalom, általános (diszpozicionális) bizalom és szituációs bizalmi döntés, amely fogalmak már meghatározásra kerültek a korábbi áttekintésben, de az alábbiakban a fogyasztói bizalomra vonatkozóan is alkalmazzuk. Ezen fogalmak felhasználásával a bizalmi helyzetek teljes köre leírható. Az alábbi ábra mutatja ezen jelenségek kapcsolatát.



A bizalomadó szándékot tehát befolyásolja az általános és helyzeti és rendszerbizalom. Továbbá a személytől és helyzettől függően alakuló bizalmi hit szintén a bizalomadási hajlandóságon keresztül hozzájárul a bízó viselkedés megjelenéséhez.

A szerzők modelljüket kiterjesztik az internetes fogyasztással kapcsolatos bizalomra is, figyelembe véve, hogy egy technológia mediálta környezetben sajátos tényezők befolyásolják a fogyasztói és ügyfél bizalom alakulását.

A modell arra keresi a választ, hogy az interneten történő vásárlásnál, ügyintézésnél milyen tényezők befolyásolják az ügyfelek bizalmát, a tranzakció létrejöttét.



Ábra. McKnight, Chervany (2001, 5. o.) bizalom-modellje

A modell elemei közti kapcsolatot a nyilak egyértelműen mutatják. Az általános és rendszer-bizalom hat a megbízhatósági ítéletre és a bizalomadási szándékra. A bizalomadási szándékot, ami a bízó viselkedés feltétele, mindhárom összetevő befolyásolja. A modell elemei tartalmilag kissé módosulnak, figyelembe véve a technológiai környezetet, illetve a kialakítandó e-kapcsolatok vonatkozásában lehetőséget adnak számos következtetésre:

Az **általános bizalom** helyzetektől, személyektől független általános elvárás az emberek, intézmények, rendszerek megbízhatóságáról. Részei a bizalom az emberekben, emberiségben (mások becsületesek, jó szándékúak, megbízhatóak) és hit mások segítőkészségében. Egy eljárás kapcsán olyan bízó alapállásban fejeződhet ki, ahol a személy azt feltételezi, hogy a rendszert azért vezették be, hogy a felhasználót segítse, illetve bízó stratégiát mutat. Amíg nincs megtévesztés tapasztalata, addig bízik. Például, ha lehetősége adódik rá, szívesen kipróbál egy új eljárást, rendszert. Ebből adódik annak fontossága, hogy az új rendszerek bevezetésénél a törődés hangsúlyozása

és a pozitív tapasztalatok fenntartása biztosíthatja a bizalom fenntartását az ügyfelek részéről.

**Rendszerbizalom**ról megfelelőnek észlelt személytelen struktúrák esetén beszélünk, ami lehetővé teszi a személy számára, hogy törekvéseinek jövőbeli sikerét elővételezze. A másoktól való függést a rendszer biztosítékai alapján észleli biztonságosnak, nem a másik személy viselkedése, tulajdonságai miatt. Részei olyan strukturális biztosítékok, mint például a hit abban, hogy valószínű a siker, mert garanciák, szerződések, szabályozás, ígéret, jogi források, folyamatok és eljárások biztosítják azt. Így az internetes ügyintézésnél jogi garanciák, biztosítékok igazolják, hogy az eljárás biztonságos, nem történhet személyes visszaélés. További bizalomalap lehet az is, hogy a helyzetet kedvezőnek, megfelelően elrendezettnek tapasztalja az ügyfél, hogy nincsenek benne „furcsa”, megmagyarázhatatlan, nem ellenőrizhető események például a számítógép használata során.

A **bizalmi hit**ben, a másik megbízhatóságával, becsületos, kompetens, jóindulatú, bejósolható voltával kapcsolatos várakozás fejeződik ki, és az, hogy ebben a hitében mennyire érzi magát biztosnak a személy. Támogatják a hit kialakulását azok a rendszerelemek, amelyek személyességet biztosítanak, például személyes profillal, arccal rendelkező ügyintézői kapcsolatok lehetősége, vagy az elérhető, azonnal reagáló technikai segítség biztosítása.

A **bizalomadási szándék** helyzettől és személytől függő hajlandóság a bizalomra. A bizalomadás attól függ, hogy milyen mértékig látja úgy a felhasználó, hogy a másikra a jövőben is számíthat. Olyan elemek biztosíthatják ennek fennmaradását, mint a rendszer tartóssága, alacsony változási foka, és az attól való félelem hiánya, hogy kárt szenved az eljárás használata során. Például személyes adataihoz illetéktelenek nem férnek hozzá.

A modell utolsó bizalom-eleme a bizalomadási szándékhoz kapcsolódó következményes **bízó viselkedés**. A bízó viselkedés például, nyílt, őszinte információadásban, együttműködésben nyilvánulhat meg.

Összegezve a garanciák, a személyesség, a kiszámíthatóság és a zavar-hiány elemek emelhetők ki a bizalomadó e-ügyfélkapcsolatok fenntartása szempontjából.

## VI. Bizalom és bizalmatlanság hatása

Miről olvashat a fejezetben?

**Bizalom szintjének hatásai:** A túlzott bizalom és a bizalmatlanság veszélyei

**A bizalom hatásai egyéni és csoport szinten**

- Kedvező és kedvezőtlen hatások
- A csoportgondolkodás jelensége (Janis)
- A csoportgondolkodás kiküszöbölésének útjai

**A bizalmatlanság egyéni és csoportszintű hatásai**

- Kedvező és kedvezőtlen hatások
- A bizalom lehetséges csapdái

**A megfelelő szintű bizalom kérdése**

- A bizalom alapjai a különböző kapcsolatokban

*Bizalom, de mekkora és milyen?*

A bizalommal kapcsolatos kutatások (Lewicki és mtsai, 1998; Wicks és mtsai, 1999) elvezetnek tehát egy további felvetéshez, ami a fukuyamai magas illetve alacsony bizalomhoz kapcsolt pozitív illetve negatív értékelést kérdőjelezi meg.

A fent bemutatott személyközi és csoportszinten is megjelenő kognitív és érzelmi bizalom-alapok a bizalom veszélyeire is felhívják a figyelmet, ami a bizalom mértékének árnyaltabb megközelítését teszi szükségessé.

**A túlzott bizalom és a bizalmatlanság veszélyei**

A bizalom megfelelő szintje, egyrészt függ a kapcsolat jellegétől, másrészt a kapcsolatok folyamatosan változó volta következményeként nem tekinthető statikusnak. Az alábbiakban a bizalom magas és alacsony szintjének, bizonyos esetekben a bizalmatlanságnak, lehetséges következményeit tekintjük át a személyközi, csoport és szervezeti kapcsolatokban.

## 1. A bizalom hatásai

A személyközi és csoport kapcsolatokban az ismeretség közelsége a bizalom kialakulását szolgálja. Ennek kedvező következménye a nagyobb szociabilitás, a kevesebb kapcsolati konfliktus. Mindez egyéni szinten alacsonyabb munkahelyi stresszt eredményez. Nő a felek közötti együttműködés, és tapasztalva a másik hozzáértését, törődését nincs szükség ellenőrzésre egyik fél részéről sem, megbízhatnak a másik munkájának minőségében és abban, hogy olyan utasításokat kapnak, amelyek indokoltak.

A fentiekén túl a csoportos együttműködésben számos kutatás kiemeli a homogenitás-heterogenitás csoportteljesítménnyel, -döntéssel kapcsolatos összefüggését. A csoporton belüli hasonlóság elősegíti az interakciók harmóniáját és a koordinált együttműködést. Ennek előnye olyan helyzetekben mutatkozik meg, ahol a bizonytalanság magas szintű. Például krízis vagy válság esetén a magas bizalomszintű csoportok a hatékony együttműködés és a vezetőben bízó önkéntes engedelmesség következtében „vita” nélkül, olajozottan hajtják végre az utasításokat, ami azonnali reagálást tesz lehetővé.

A *túlzott bizalom* esetén tudatosan vagy tudattalanul elnyomott a gyanakvás. Személyközi szinten a másik ellenőrzésének hiánya lehetővé teszi a csalást, a bizalomadó kihasználását vagy éppen bűnrészessé tételét. Ilyenkor a "vak", feltétlen bizalom a megbízhatatlanság bizonyítékainak tagadásával igazolja a másik felet, potenciális lehetőséget ad a kihasználásra. Hiányzik az önvédő bizalmatlanságra való nyitottság. A vakon bízó bűnrészessé is válhat, amit a „vétkesek közt cinkos, aki néma” mondásunk is jól illusztrál.

Kramer és munkatársai (1996) kétféle döntési hibát azonosítanak. A bizalom méltatlanra pazarlását és a nem megfelelő időben kifejezett bizalmatlanságot. Az előbbi kihasználást eredményez. Ennek a befektetésen túli vesztesége az együttműködési hajlam csökkenése és a "hiszékeny" címke elnyerése. A lehetséges védelem a másik ellenőrzése, megfigyelése.

Egyéni szinten a túlzott bizalom veszélye lehet a személyközi kapcsolatokban megjelenő konfliktusok számának növekedése is. Szervezeti szinten a tárgyalások során figyelték meg a bizalom konfliktusszint növelő hatását, de házastársi és más közeli kapcsolatokban is tapasztalható a jelenség. Ennek lehetséges magyarázata az, hogy a

bizalmi kapcsolatban bátrabban kimondják a felek a "nyers igazságot", mivel kevésbé félnek a kihasználástól, az elhagyástól, ami paradox módon akár bizalomerősítő hatással is lehet. (Zaheer és mtsai, 1998)

Csoportszinten a túlzott bizalom sem gyümölcsöző, mivel a túlzott integráltsághoz vezethet. A túlzott bizalom negatív következményeit drámaian illusztrálja a Janis által 1977-ben leírt csoportgondolkodás jelensége.

\*

### **A csoportgondolkodás**

A „legjobbaktól” álló, összetartó csoportok által meghozott nem észszerű, szélsőséges, konszenzusos döntés jelenségre számos példát találhatunk, közzismerten Kennedy és tanácsadói körének kubai disznó-öbölbeli partraszállással kapcsolatos végzetes döntése<sup>6</sup>, illetve az Apolló 13 katasztrófájához vezető döntések.

Janis (1991) az alábbi tünetekkel írja le ezt a döntést:

- Sérthetlenség illúziója, ami túlzó optimizmushoz és megnövekedett kockázatvállaláshoz vezet.
- Kollektív racionalizáció, azaz az újragondolás, megkérdőjelezés hiánya, a figyelmeztető jelek ignorálása.
- A csoport megkérdőjelezhetetlen moralitásába vetett hit, a saját ügy, nézőpont helyességének felértékelése a morális következmények mérlegelésének hiánya.
- A csoporton kívüliek sztereotip, leértékelő (mások buták, gyengék, esetleg gonoszak) megítélése.
- Nyomás az ellenvéleményt kifejtőre a lojalitást elvárva, ami így elhallgatáshoz vezet.
- Öncenzúra az egyes tagoknál, hogy ellenérveiket, kétségeiket minimalizálják.
- Egyhangúság illúziója jön létre a fentiek következtében, ami a többségi vélemény elfogadásához és a „hallgatás, belegyezés” jelenséghez vezet.
- Önjelölt gondolatrendőrök fellépése, akik a csoportot és vezetőjét megvédik a hatékonyságot, moralitást megkérdőjelező információtól.

*Milyen körülmények között jöhetnek létre ezek a végzetes döntések?*

---

<sup>6</sup> Lásd részletesen Hewstone, M.; Stoebe, W.; Codol, J.; Stephenson, G. (1997) Szociálpszichológia, KJK, Bp. 15. fejezet



A csoportgondolkodás megjelenését a következő feltételek támogatják. Általában nagyon összetartó csoportokról van szó, akik elszigetelten tevékenykednek. Magas a stressz-szint, például krízishelyzet van, nagy a nyomás a csoporthoz való alkalmazkodásra és nem remélik a tagok, hogy a nagy befolyással bíró személyek javaslatainál jobb megoldás, új információ található. Jellemző még ezeknél a döntéseknél a hasításos vezetés és a módszeres döntési eljárások alkalmazásának hiánya.

#### *Hogyan küszöbölhető ki a csoportgondolkodás megjelenése?*

Janis (1982) részletesen foglalkozott ezzel a kérdéssel. Itt csak néhány javaslatát emeljük ki. Fontosnak tartja, hogy megismerjük ezt a jelenséget, kiváltó okait, tüneteit. A vezető részéről javasol bizonyos eljárásokat, amelyek segítenek kiküszöbölni az egyoldalú információfeldolgozás kialakulását: legyen pártatlan, buzdítson ellenvetésre, kétkedésre (legyen „ördög ügyvédje”), ugyanazon témát több csoport vitassa meg, a megegyezést követően tárgyalassa újra a témát. Ezen túl csoporton kívüli személyek bevonása is segíthet: legyenek külső szakemberek más munkacsoportokból, szervezeten kívülről.

A kétely felmerülésének hatását a csoportdöntésre mindenki ismeri Reginald Rose A tizenkét dühös ember című darabjából készült filmből (1957) .



A 12 dühös ember – Egy kétkedő jelenlétének hatása

\*

Csoportszinten a már említett szociális kategorizáció mechanizmusai támogatják a fokozott, néha túlzott bizalmat a saját csoporttal kapcsolatban. Kramer és munkatársai (1996) az alábbi szociális kategorizációs mechanizmusokkal összefüggő kognitív és szociális torzításokat emelik ki, amelyek a szervezeti szintű elégtelen információszerzés miatt torzítják a bizalmi döntéseket:

1. A saját csoporttal való hasonlóság, konszenzus észlelésének tendenciája, ami növelheti a csoport felé mutatott bizalmat.
2. Saját-csoport megbízhatóbb, kooperatívabb megítélése.
3. A pszichológiai szerződés nyomán is létrejöhet kedvező elvárás a többiek megbízhatóságáról. Ez a "szerződés" hallgatóságos megegyezéseket takar a szervezet tagjaival a normák, jogok, kötelességek tekintetében.
4. A saját-csoporttal kapcsolatban leírták a "jóindulatú attribúciós hiba", "elnéző torzítás" jelenségeket. Egy csoporttag bizalomszegése esetén a bizalom megtartásához, a csoport érdekében hajlamosak a többiek leértékelni a bizalomszegés bizonyítékát. Külső oknak tulajdonítva a viselkedést vagy mentségeket keresve arra, továbbra is feltételezik a megbízhatóságot.

ELŐNY /HASZON/	HÁTRÁNY /KÖLTSÉG/
----------------	-------------------

<p><b>egyéni szinten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Munkahelyi stresszcsökkentő, kevesebb konfliktus</li> <li>• Teljesítményfokozó</li> <li>• Önirányítás, önkéntes engedelmesség</li> <li>• Költségcsökkentő együttműködés</li> </ul> <p><b>csoport, szervezeti szinten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interakciós harmónia: nő a szociabilitás, kooperatív viselkedés, kevesebb a konfliktus</li> <li>• Csökkenti a tranzakciók költségét: heurisztikák használata, feleslegessé teszi a költséges kontrollmechanizmusokat</li> <li>• Elősegíti a hatalom felé mutatott önkéntes engedelmességet, önirányítást</li> <li>• Segíti a hatékony választ, koordinációt a krízisben, bizonytalan, új helyzetekben</li> </ul>	<p><b>egyéni szinten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiszékeny címke</li> <li>• Kihasztnálás, visszaélés, elárulás („vak” bizalom, bizalom méltatlanra pazarlása)</li> <li>• Bűnrészessé válás</li> <li>• Közeli kapcsolatokban a konfliktus vállalásának valószínűsége nő</li> </ul> <p><b>csoport, szervezeti szinten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Csoportban túlzott homogenitás, integráltság (csoportgondolkodás veszélye)</li> <li>• Csoportazonosulás következtében szociális kategorizációs torzítások: <ul style="list-style-type: none"> <li>- saját csoport felértékelése, elnézés, jóindulatú attribúciós torzítás,</li> <li>- másik csoport irányában megjelenhet a bizalmatlanság</li> </ul> </li> </ul>
---	---

Táblázat A bizalom szervezeti hatásai egyéni és csoportszinten

## 2. A túlzott bizalmatlanság

A személyközi kapcsolatokban a bizalmatlanság, óvatosság előnye a kihasználás elkerülésében lehet. Emellett a "gyenge kötés ereje"<sup>7</sup> abban is állhat, hogy lehetővé teszi az eltérő információ bevonását, mivel a felek szélesebb, más körökben mozognak.

<sup>7</sup> Granovetter (1988) a kapcsolatokból származtatható társadalmi tőke kapcsán megkülönböztet erős és gyenge kötések. Annál erősebb a kötés, minél nagyobb (érzelmi, idői) ráfordítással jár. Szorosabb, erős kötéseknel, valószínűbb a közeli kapcsolat a személlyel kapcsolatban lévők között. Sűrűbbek a kapcsolatok. Elszigeteltebbek az erős kötésű csoportok.

A gyenge kötésnél a csoporton kívüli kapcsolatok előfordulása nagyobb, és kevésbé valószínű ezen kapcsolódó személyek közt a kapcsolódás. Lazább, de kiterjedtebb csoportot feltételez a gyenge kötés, az információ terjedése ennek megfelelően gyorsabb a társadalmon belül, ha vannak ilyen gyenge kötések.

A csoportos együttműködésben a csoportgondolkodás jelensége kapcsán is látható, hogy a vélemények heterogenitása támogatja a hatékony problémamegoldást, segítheti a döntést. Természetesen a probléma összetettsége is befolyásol, elsősorban komplex kérdéseknél előnyös a több nézőpontot figyelembe vevő megközelítés.

A nem megfelelő időben kifejezett bizalmatlanság a másik által szándékolt bizalom elvesztését, bizalmatlansági spirált és a kapcsolatokból történő önkizárást hoz létre.

A túlzott bizalmatlanságnál a megbízhatóság bizonyítékainak elutasítása paranoid észlelés felé torzíthat mind személyközi, mind csoportszinten. Ennek kognitív komponense a gyanakvás, érzelmi összetevője a másik jóindulatának hiányával és ártó szándékával kapcsolatos hitek, érzések. Ennek egyik megnyilvánulási formája az önbeteljesítő "bizalmatlansági spirál".

A gyanakvás hatásával kapcsolatban, kezdetben annak a társas észlelést, éberséget, javító, racionális oldalát emelték ki a kutatások, de a jelenlegi vizsgálatok rámutatnak, hogy a szervezeti bizalmatlanság a kevésbé racionális információfeldolgozás felé vezet. Az interperszonális kapcsolatokban, például a szervezeti életben, a ritkán tapasztalható becsapás, bizalommal való visszaélés tartós bizalmatlanságban nyilvánul meg. Az elkövetővel kapcsolatos információ értelmezése negatív irányba torzított, folyamatos az ellenőrzése, és a jóindulatú próbálkozást is manipulatíván interpretálja a korábbi áldozat.

A kontextuális tényezők tovább fokozhatják a gyanakvást a másik szándékait, motívumait illetően. Slovic (id. Kramer, 1999) például kimutatta, hogy a negatív események az észlelésben kiemelkednek, az ítéletnél súlyosabban esnek latba, mint a bizalomépítő hatások.

Csoportszinten Barnes (1981) szintén elhibázottnak tartja a túlzott bizalmatlanságot, mivel az túlzott differenciáltsághoz vezet a csoportban, uralkodik a vagy-vagy hozzáállás, támadó, önérdékű szükségletek irányítanak. A fent említett szociális kategorizáció sajátos bizalmatlanságnövelő hatása is érvényesülhet. Kramer (1999) összegzi a nem-saját (másik) csoporttal kapcsolatos kedvezőtlen értékelés következményeit. A másik csoport kevésbé megbízhatónak észlelésénél a szervezetekben érvényesül a diszkontinuitás-hatás. Maga a szervezeti kategorizáció, az elkülönülő egységek a saját- és másik csoport megkülönböztetés alapjául szolgálnak, ami valószínűsíti a szervezeti csoportok közti korlátozott információáramlást, és ennek

következtében a bizalmatlanságot. A bizalmatlanság további szervezeti példája az ellenőrző, felügyeleti rendszerek megjelenése, amelyek céljukkal ellentétesen bizalomcsökkentők, mivel félelmet és gyanakvást hoznak létre. Még azoknál is kiváltják a megszüntetni kívánt viselkedést, csalást, akik elkötelezettek a szervezet felé, hiszen megbízhatatlannak bélyegzik őket. Ez a helyzet nem teszi lehetővé a bizalomból származó nyereség, például költségcsökkenés, hatékony együttműködés megjelenését.

ELŐNY /HASZON/	HÁTRÁNY /KÖLTSÉG/
<p><b>egyéni szinten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kihasználás elkerülése, önvédő mechanizmusok,</li> <li>• Gyenge kötés ereje” miatt információszerzés lehetősége</li> </ul> <p><b>csoport, szervezeti szinten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogenitás a csoportban</li> <li>• Hatékony, innovatív problémamegoldás</li> </ul>	<p><b>egyéni szinten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Önbeteljesítő bizalmatlansági spirál</li> <li>• Költséges ellenőrzés</li> <li>• Bizalmatlanság nem megfelelő időben döntési hiba: másik szándékolt bizalmának elvesztése</li> <li>• Kapcsolatokból önkizárás</li> <li>• Paranoid észlelés: gyanakvás, ártó szándék feltevése</li> <li>• Becsapás következtében: manipulatív interpretáció, folyamatos ellenőrzés</li> </ul> <p><b>csoport, szervezeti szinten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Túlzott differenciáltság a csoportban</li> <li>• Gyanakvást, félelmet indukáló ellenőrző rendszerek miatti bizalmatlanság, csalás</li> <li>• Költséges ellenőrzés</li> </ul>

Táblázat A bizalmatlanság szervezeti hatásai egyéni és csoportszinten

### 3. A bizalom lehetséges csapdái

Az interperszonális- (közeli- és specifikus másik személlyel való kapcsolat) és csoportkapcsolatok bizalomvizsgálatai két *bizalom-összetevőt* különítenek el, amelyek alapjai, előzményei és hatásai megkülönböztethetőek. A kognitív összetevő elsősorban a másiktól, elsősorban a kapcsolat felületesebb szintjén szerzett ismereteken

(kompetencia, felelősség,) alapul, és rutinszerű, megbízható együttműködést eredményez. Az érzelmi összetevő alapja a mélyebb, többirányú, érzelmi helyzeteket is érintő tapasztalat (törődés, bizalomadó érdekeinek szem előtt tartása), amelynek eredményeként közös valóság szemlélet, mi-tudat jöhet létre, ami elősegítheti a közös cél eléréséért tett, akár a kijelölt szerepen, feladaton túli erőfeszítéseket, és szinergisztikus munkakapcsolatban nyilvánulhat meg.

Ugyanakkor a vizsgálatok további eredményei óvatosságra, árnyaltabb megközelítésre intenek. A bizalmi kapcsolatok dinamikus jellegét alátámasztó elméletek, valamint a bizalom fokozódásával, illetve csökkenésével járó veszélyek hatása nem hagyható figyelmen kívül. A kapcsolati bizalomszint folyamatos változásában két ok játszik szerepet: a bizalom kognitív és érzelmi összetevői, valamint a kapcsolatok, rendszerek szociális beágyazottsága. Ennek következtében folyamatos a tapasztalatszerzés, az információ hatására nőhet, csökkenhet a bizalomszint. A bizalomszint változása veszélyforrást jelenthet. A túl magas bizalom kihasználhatósághoz, az együttműködésre hatva túlzott homogenitáshoz (pl. csoportgondolkodás jelensége), illetve kategorizációs torzításokhoz vezethet. A túl alacsony bizalomszint "paranoid" torzítást, bizalmatlansági spirált indíthat el, a heterogenitás akadály lehet az együttműködésnek, a kategorizáció következtében bizalmatlansági torzítások léphetnek fel. A fenti gondolatmenet is bizonyítja, hogy a "körültekintő" bizalmatlanság adaptív funkciót tölthet be, illetve a bizalom összetett volta szükségessé teszi a benne szerepet játszó kognitív (ismereteken alapuló) és érzelmi folyamatok hatásainak feltárását. Előbb az optimális bizalomra vonatkozó elképzeléseket tekintjük át, majd az egyes kapcsolati szinteken röviden bemutatjuk, hogy a megbízhatóság milyen alapjairól számoltak be a megkérdezettek.

### **A megfelelő szintű bizalom kérdése**

Fiske 1992-ből származó szociálpszichológiai gyökerű kapcsolattípusizálását felhasználva több szerző (Shepard és Sherman, 1998; Wicks és mtsai, 1999) tárgyalja a bizalom megfelelő, "optimális" mértékének kérdését. A tipológia szerint az emberi kapcsolatok a függés egyoldalú vagy kölcsönös volta, valamint a kapcsolat mélysége alapján osztályozhatóak. Ezek a kapcsolattípusok eltérő kockázatszinttel, költség-haszon

arányal jellemezhetőek, és ennek megfelelően eltérő bizalom-alapok, -szintek kapcsolhatók hozzájuk.

A kölcsönös függés az eredmény elérésére vonatkozik, amihez hozzárendelhető egy optimális, arany középutat jelentő bizalomszint. Ez megóv a túlzott, vak bizalomtól, illetve a túl alacsony, önbeteljesítő, úgynevezett bizalmatlansági spirált indító kapcsolattól. Wicks és munkatársai elkülönítve a bizalom korábban érintett három elemét<sup>8</sup>, optimálisnak akkor tartják a bizalmat, ha a bizalomadót a kapcsolatokban *körültekintő, de a megbízhatóság irányába való torzítás hajlama* jellemzi. A bizalom szempontjából kiemelt szerepű a másikkba vetett morális hit, illetve a bizalomadás mértékénél a gondos mérlegelés. Ezek alapján a kölcsönös függés szintjével nő az optimális bizalomszint.

*Gyenge függésnél* (alkalmi üzleti kapcsolatokban) például, ahol alacsony az elkötelezettség, bátorított az önérdekű előnykihasználás (opportünizmus), a racionális jósláson alapuló kalkuláció szabja meg a bizalmat. *Közepes kölcsönös függésnél* (közepes függésű, kevésbé ellenőrizhető üzleti kapcsolatokban), mind a racionális jóslás, mind a másik morális karakterébe vetett érzelmi alapú hit befolyásolja a bizalomalakulást. *Az erős kölcsönös függéshez* (közeli rokonsági és közösségi kapcsolatokban) a bizalom magas szintje a megfelelő. A másik jellemébe vetett érzelmi hiten alapul a kapcsolat, a racionális bizalom-mérlegelés háttérbe szorul.

A kapcsolattípushoz igazított optimális bizalom racionális, érzelmi és morális alapja mellett befolyásolják a bizalmat a kapcsolat szociális beágyazottságából következő bizalom-vonatkozású normák és a bizalmi kapcsolat mindezen tényezőkből következő dinamikus, folyamatosan változó, összetett jellege.

### **A bizalom alapjai a különböző kapcsolatokban**

Az alábbi táblázat azt mutatja meg, hogy egy nagyobb hallgatói csoportot megkérdezve bizonyos kategóriákba tartozó személyek megbízhatóságáról, hogyan jellemezték ezeket az embereket, mi alapozta meg bizalmukat velük kapcsolatban. Megkérdeztük a

---

<sup>8</sup>Wicks és mtsai (1999): (1)Az információgyűjtést és -feldolgozást követő kockázatorientált, kalkulatív, "*racionális jóslást*" a másik megbízhatóságáról, valamint (2)a bizalom személyközi jellege miatti, racionalitást korlátozó *érzelme*ket (pl. akár hátrányt is vállal a megbízható másikkal való megegyezésért), amelyek (3)a másik jóakarátába és erkölcsileg igazolható döntéseibe, viselkedésébe vetett hittel együtt a bizalom *morális* elemét alkotják.

megbízható főnök, munkatárs, barát és partner esetén a bizalomhoz vezető jellemzőket. Az elemzés során csoportokba rendezve a tulajdonságokat elkülöníthetők a bizalom kognitív, hozzáértésből, tudásból származó tényezői (késsel jelölve), a személyközi törődést, odafigyelést jelző vonások (pirossal jelölve) és az egyéb személyiségjellemzők.

„megbízható főnök”	„megbízható munkatárs”	„megbízható barát”	„megbízható partner”
Magabiztos Határozott Igazságos Pontos Szigorú Iránymutató Teljesítményorientált Szavahihető Őszinte Okos Racionális Hozzáértő Tapasztalt Szakmailag kiváló Segítőkész Empatikus Odafigyel Rugalmas Türelmes, higgadt Elismer, ösztönöz	Határozott Döntésképes Pontos Jó munkatempójú Rugalmas Kompetens Érdeklődő Elhivatott Problémákat átlát Nyitott Cselekvőképes Önfeláldozó Barátságos Segítőkész Őszinte Csapatjátékos	Magabiztos Humoros Pontos Kitartó Nyitott Segítőkész Odafigyelő Jóindulatú Kedves Tisztel Önzetlen Titoktartó Tapintatos Őszinte Támogató, Lehet rá számítani Nyugodt Megbízható Ígéretbetartó Jó szándékú	Higgadt, Pártatlan Értelmes Kedves Elfogadó Kitartó, erős, stabil Támogató Védelmező Kiáll mellette Őszinte Meghallgat Odafigyel Ígéret betartó Hűséges Titoktartó Lehet rá számítani (véd, segít)

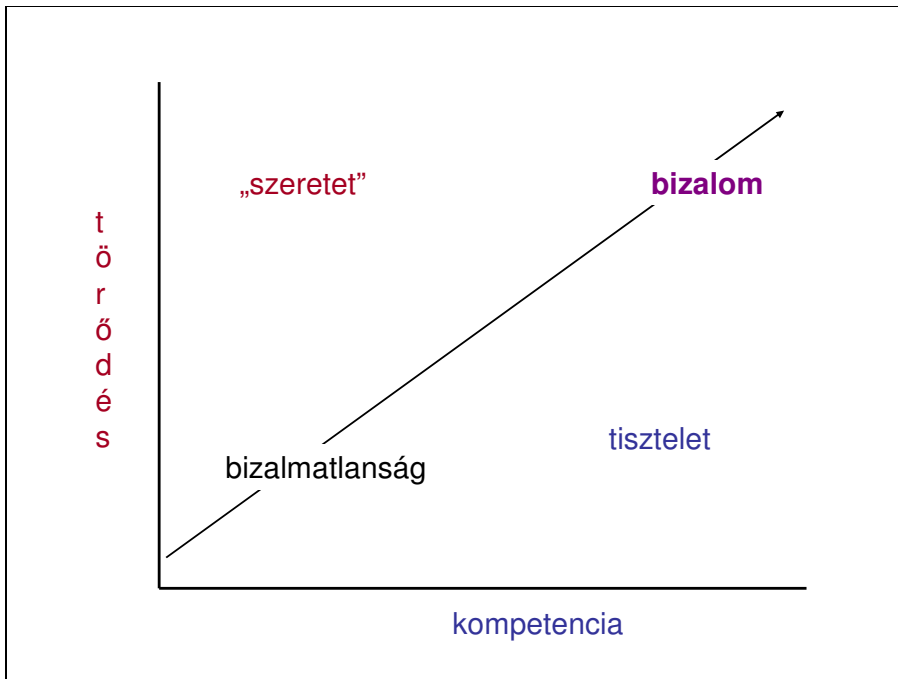
*Táblázat A megbízhatóság alapjai a különböző kapcsolattípusokban (Forrás:saját kutatás)*

A táblázat alapján jól látható, hogy a szakmai kapcsolatokban jelentős szerepet játszanak a kompetenciatényezők, de a személyközi törődés is feltétele a megbízhatóság tulajdonításának.

A személyes kapcsolatokban előbbiek háttérbe szorulnak, a hangsúly a személyközi törődést jelző tulajdonságokra kerül át.

A fentiek alapján az alábbi összefüggést írhatjuk le a bizalom kognitív és érzelmi összetevői vonatkozásában.





A törődés és kompetencia hiányának észlelése egyértelműen a bizalmatlanságot vált ki, míg ha mindkettőt észleljük, az egyértelműen támogatja a bizalom kialakulását. Vizsgálatunk alapján a szervezeti kapcsolatokra („megbízható főnök, munkatárs”) vonatkozó személyes tapasztalatok ezt alátámasztják.

Ha úgy észleljük, hogy a személy hozzáértő, kompetens, de érzelemileg nem odaforduló, akkor ezért tisztelhetjük az illetőt. Ez a szervezeti kapcsolatokban akár a bizalom egy formáját is jelölheti, míg az informális személyközi kapcsolatokban a bizalomnak ez nem feltétele.

A érzelmi odafordulás, törődés megléte a kompetencia hiányában vezethet elfogadáshoz, szeretethez. Ez a szervezeti működésben a kompetencia nélkül nem járul hozzá a hatékonysághoz, lehet, hogy a szervezeti tagok jól érzik magukat együtt, de a szervezeti célkitűzések magvalósulására kicsi az esély. Az informális kapcsolatokban (barát, partner) a kompetencia jelentősége háttérbe szorul, a bizalom a törődésen alapulhat.

## VII. A bizalom megjelenése a szervezeti kapcsolatokban

Miről olvashat a fejezetben?

### **Az általános bizalom**

- Az általános bizalomszint kialakulása (Wrightsman, Rotter)
- A magas és alacsony általános bizalomszint következményei
- A szakmák és intézmények megbízhatósága – (Gfk Bizalom index)

### **A kapcsolati bizalom**

- A bizalom összetevői: bejósolhatóság, megbízhatóság, jó szándékba vetett hit
- Bizalom a munkatársak között
  - Kognitív- alapú bizalom
  - Érzelmi alapú bizalom
- Bizalom a vezetőben
  - A beosztott kockázata
  - A vezető kockázata
  - A vezető bizalmát befolyásoló egyéni és szervezeti tényezők

### **A csoportbizalom**

- A csoportszerepek (Belbin)
- A csoport érzelmi intelligenciája (Bar-On)

### **Szervezeti szintű bizalom**

A szervezetek lehetséges kapcsolatait áttekintve, a bizalom szempontjából az *általános bizalomelvárás*, az egyenrangú és hierarchikus kapcsolatokban szerepet kapó *kapcsolati bizalom*, a csoportkapcsolatokat befolyásoló *kategória-alapú bizalom*, valamint a szervezet egészére vonatkozó személytelen *rendszerbizalom* kapnak szerepet. Az alábbiakban ezen kapcsolati jelenségeket és a kapcsolódó kutatások eredményeit tekintjük át.

## **1. Az általános bizalom**

Az általános bizalom kisebb intimitású, "személytelen" kapcsolatokban nyújt segítséget a komplex szociális helyzet értelmezéséhez a korai kapcsolati mintákból származó általánosított bizalmi elvárások előtérbe helyezésével. (Rotter, 1967, 1980; Wrightsman, 1964 id. Stack, 1983; Yamagishi, 1986) A bizalom tárgya szerint három általános viszonyulás-irány különíthető el, amelyek az egyenrangúak, az intézmények megbízhatóságával, valamint az emberek szavahihetőségével kapcsolatos bizalomfeltevéseket tükrözik.

Szervezeti szempontból a szervezetbe való belépés, és olyan interakciós helyzetekben válik jelentőssé az általános bizalomelvárás, ahol a személyek vagy a helyzet ismeretlen, például új pozícióba kerül a személy vagy team-jellegű munkában kell részt vennie egy terület szakértőjeként.

### **Egyéni különbségek az általános bizalomszintben és ennek következményei**

A személyiség fejlődésével kapcsolatos elméletek hangsúlyozzák a korai (elsősorban az anya-gyerek) kapcsolat és az ebből származó megbízhatósági elvárás jelentőségét a későbbi személyközi kapcsolatok alakulásában. Két hit, érzés formálódik ebben a kapcsolatban: a világ biztonságos, támogató voltába és az önmaga mások általi támogathatóságába vetett hit. A vizsgálatok igazolják, hogy ez a bizalom kulcsszerepet játszik az egészséges személyiség- és képességfejlődésben, illetve egyfajta mintának tekinthetők a későbbi kapcsolati működés szempontjából. A korai tapasztalatokból származó szorongásaink elsősorban a nehéz, személyes kockázatot hordozó új helyzetekben gyakran felélednek, befolyásolják a helyzet ránk gyakorolt hatását, azt, hogy milyen érzelmeket kelt bennünk, milyen viselkedést vált ki belőlünk az új szituáció. Az új helyzetekben keressük a biztonságot, a viszonzás reményében bizalomadó lépéseket teszünk. Ezáltal ellenőrizzük a bizalom meglétét, míg a sikertelen kezdeményezés bizalmatlansághoz vezet. (Barnes, 1981)

L. S. Wrightsman (1964, 1974) szerint a bizalom korai élményei az emberi természetre vonatkozó, mások viselkedésének megértéséhez használt feltételezésekben tükröződnek. Bizalomként értelmezi az ember általános szavahihetőségéről vallott elképzelést, amelyben összekapcsolódik az a hit, hogy mennyire önzetlenek az emberek és az, hogy

mennyire szavahihetőek. A bizalom az emberek egyes csoportjaival kapcsolatos, adott helyzetben megjelenő értékelő magatartásban fejeződik ki. Ennek megfelelően vonzóznak vagy kerülendőnek ítéljük őket.

Rotter (1967) arra kereste a választ, milyenhatása van a személyiségre és a szociális viselkedésre az ember magas, illetve alacsony általános bizalomszintje. A bizalom alatt mások korábbi ígéret-betartásával kapcsolatos tapasztalatok szituáció-független általánosítását érti, ami egyénenként eltérő általános bizalomelvárásban jelenik meg. Itt nem a mások jóságába, jóindulatába vetett hit a bizalom alapja, hanem a másik megbízhatósága emelkedik ki. Tartós személyiségjellemzőnek tekinthető az általános bizalomszint, hatása azokban helyzetekben befolyásolja a viselkedést, az elvárásokat, amikor nincs elég személyes információnk a másikról.

A családi mintákból származó elvárást más autoritásfigurákra (pl. tanárok, vezetők), jelentős személyekre (pl. társak) vagy egyéb kommunikációs forrásokra (pl. média, intézmények, jogrendszer) is átviszi a személy. Addig bízunk a másokban, abban, annak kommunikációs üzenetében, amíg ellenbizonyítékot nem kap.

Két lényeges szempontra mutatnak rá Rotter vizsgálatai. Akik magasabb általános bizalmat mutatnak kapcsolatba lépéskor, nagyobb valószínűséggel számíthatnak a bizalom viszonzására, illetve az általános bizalmi viszonyulás olyan kapcsolati alapfeltevésekből fejlődik, amelyek elsősorban az új, kockázatos, szorongáskeltő helyzetekre való reagálást befolyásolják, gyakran tudattalanul.

A magasabb általános bizalomszintűek:

- nem hiszékenyebbek (nem könnyebb őket becsapni)
- kevésbé hajlamosak hazudni, vagy ha lehetőség adódna rá csalással visszaélni
- többször adnak második esélyt
- társaik körében népszerűbbek
- hajlamosabbak a segítségnyújtásra, mint az alacsonyabb bizalomszintűek.

A két típus abban különbözik, ahogy az idegenekhez, a „csoporton kívüliekhez” viszonyulnak a személyek.

Yamagishi vizsgálataiban különválasztotta a bizalmat a kooperációtól, és rámutatott, hogy az első lépés a bizalom felé a kooperáció, és nem fordítva. Ez tehát azt jelzi, hogy az észlelt együttműködés mértékétől is függ, hogy a partnert mennyire tartjuk megbízhatónak.

## Az intézmények megbízhatóságával kapcsolatos hitek alakulása

A GfK csoport, és ennek magyar részlege a GfK Hungária Piackutató Intézet évek óta vizsgálja az egyes szakmák, illetve ehhez szorosan kapcsolódó intézmények megbízhatóságával kapcsolatos képet Magyarországon, Európa más országaiban, az Egyesült Államokban, 2011-ben Indiában, Kolumbiában, Brazíliában is. Eredményeiket évente tavasszal publikálják az úgynevezett bizalomindexek közreadásával. A Bizalom index azt fejezi ki, hogy a megkérdezettek hány százaléka tanúsít bizalmat az adott csoportok vonatkozásában. Az alábbi táblázat az elmúlt néhány év eredményeit mutatja a magyar felmérésekben.

szakma	2008	2009	2010	2011
tűzoltóság	95%	98%	97%	98%
postások	90%	95%	95%	96%
orvosok	86%	86%	88%	86%
tanárok, tanítók	81%	92%	90%	91%
katonaság	78%	77%	80%	79%
rendőrök	70%	67%	65%	70%
környezetvédő szervezetek	69%	67%	71%	71%
piackutatók	69%	73%	79%	74%
bíróság	67%	63%	60%	61%
ügyvédek	60%	57%	55%	55%
marketing szakemberek	56%	50%	56%	53%
köztisztviselők, önkormányzati képviselők	54%	53%	54%	53%
jótékonyági szervezetek	53%	49%	57%	63%
papság	53%	52%	50%	50%
bankárok	48%	38%	45%	45%
vállalatvezetők	47%	43%	43%	47%
szakszervezetek	45%	43%	46%	46%
reklámszakemberek	44%	36%	37%	41%
újságírók	34%	29%	31%	32%
politikusok	17%	9%	9%	14%

*Táblázat A GfK Bizalom indexek alakulása a magyar felmérésekben (Forrás: <http://www.gfk.hu/>)*

## 2. A kapcsolati bizalom

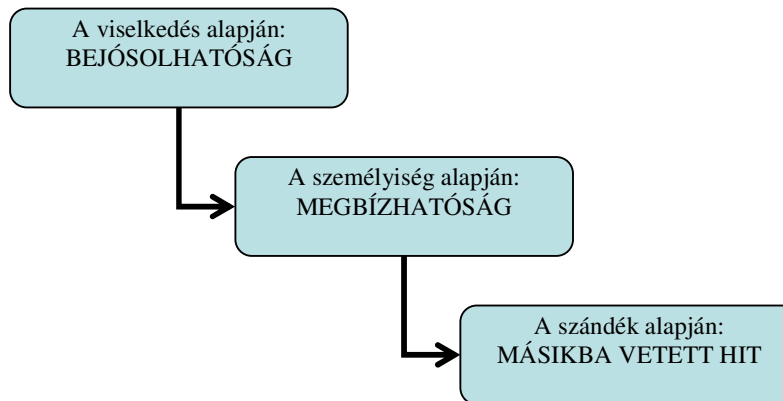
A kapcsolatok előrehaladtával, a partnerre vonatkozó információ eredményeképp, lehetőség van a kapcsolati bizalom formálódására, ami már az adott személyre és helyzetre vonatkozik. A kapcsolatokban az interakciós tapasztalat nyomán időben változhat a bizalom szintje és a kapcsolat mélysége is eltérő lehet. A bizalom lehetséges összetevőinek áttekintése után kitérünk a szervezeti egyenrangú és hierarchikus kapcsolatokban végzett vizsgálatokra.

*A bizalom komponens elméleteinek* alapja a mély, kölcsönös függőkapcsolatok vizsgálata (Rempel és mtsai, 1985; Johnson-George és Swap,1982). A bizalom alapja itt a megfelelő kommunikáció, ezért a másik szükségleteinek, akcióinak esetleges félreértése miatt kockázatos a bizalomadás. A megbízhatóság megítélésénél fontos az empátia, intuíció és körültekintés, kockázatcsökkentő a másik nézeteinek, preferenciáinak megértése. A közeli kapcsolatokban a bizalom-összetevői az interakciós tapasztalat nyomán változnak:

A kapcsolatba lépés kezdetén a *felfüggesztett bizalmatlanság* jellemző, feltételezzük a másiktól, hogy hozzánk hasonlóan gondolkodik, hasonló dolgok értékesek számára. A bizalmatlanságot a nyilvánvaló „nézeteltérés” tapasztalata idézi elő. A másik viselkedésének következetessége, kiszámíthatóága alapján a *bejósolhatóságot* ítéli meg a bizalomadó. A gondolatok és érzelmek megosztásánál hasonlóságot tapasztalva, kialakulhat a *feltételes bizalom*, ami pozitív érzelmekhez, a kapcsolat folytatásának vágyához vezet.

Tovább épülhet a bizalom az olyan helyzetek tapasztalata nyomán, ahol a személy sebezhetővé válik. Ha a másik nem él vissza ezekben a helyzetekben, azaz, nincs jele a megbízhatatlanságnak a bizalom érzelmi komponense válik meghatározóvá. A bizalom alapja itt a „*másikba vetett hit*”, ami a tapasztalatok nyomán a partner szándékaira, motívumaira, érzelmeire következtetve alakul, és amiben a bizalomadóval kapcsolatos törődő, támogató, viszonzó működés feltételezése jelenik meg. Itt *feltétlen bizalomról* beszélhetünk, a kapcsolat már nemcsak a közös cél elérése révén, hanem önmagában, kölcsönösen jutalmazó értéke által bír jelentőséggel.

A bizalom szintje természetesen változhat, a változást befolyásolja a másikkra vonatkozó tapasztalat, az érzelmek és a kontextus.



Ábra A bizalom összetevőinek alakulása a kapcsolat előrehaladtával (Természetesen a nyilakkal ellentétes irányban is változhat kapcsolati bizalom.)

A személyközi bizalom a szervezeti életben sajátos vizsgálati területet képvisel. Minden interperszonális kapcsolat sikerességét, bár különböző mértékben, de befolyásolja a bizalom jelenléte. A szervezeti és intézményes környezetben a kapcsolati bizalom azonban nemcsak a kapcsolatok, hanem a kontextust adó intézményi környezet működését, hatékonyságát (költséghatékonyságát is!) is befolyásolja.

A jelentős másikkal kapcsolatos bizalom két formája emelhető ki a szervezetben: az egyenrangú munkatársi és a hierarchikus (vezető-beosztott) kapcsolatok.

### Bizalom a munkatársak között

A szervezeti **egyenrangúak közti interperszonális kapcsolatok** vizsgálatánál McAllister (1985) elkülöníti a kognitív- és az érzelem-alapú bizalmat.

- A *kognitív-alapú bizalom* a másik megbízhatóságára vonatkozik, vagy származhat "jó okból", például a kompetens, felelős működés észleléséből.
- Az interakciós tapasztalat nyomán, a szervezeti kapcsolatok mélyülésével, létrejöhet *érzelmi-alapú bizalom*, ami olyan érzelmi köteléket maga után vonó viselkedésben, fejeződik ki, mint a másik jólétével való törődés, gondoskodás,

A kognitív-alapú bizalom kialakulásánál fontosnak bizonyult a megbízható hírnév hatása, ami egyfajta alapot teremt a kapcsolatba történő további befektetéshez. Az érzelmi-alapú bizalom előzménye a másik fél önkéntes szervezeti hozzájárulása<sup>9</sup> és a

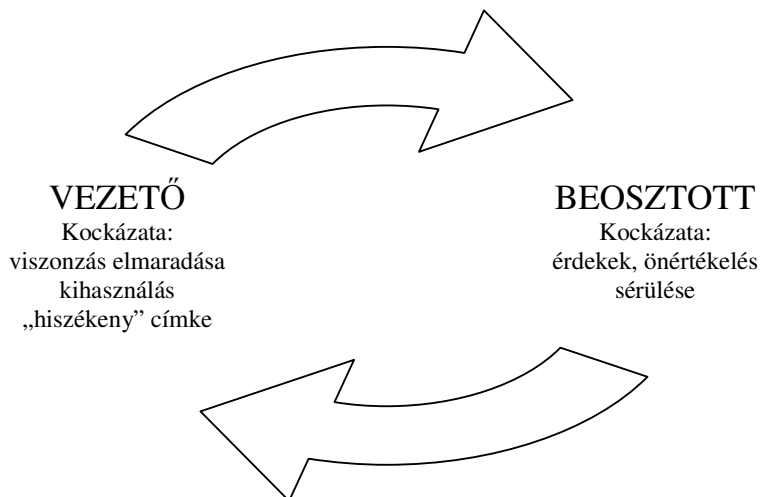
<sup>9</sup> Önkéntes szervezeti hozzájárulás (Organizational Citizenship Behavior) alatt az előírt munkaszerepen túli közvetlenül nem jutalmazott segítő, támogató viselkedést értjük, ami elősegíti a szervezeti működést. (Organ id. McAllister, 1995)

megbízhatósági ítéletet megalapozó gyakori interakció lehetősége. Az érzelmi-alapú bizalom következményeként nő a másik munkával kapcsolatos szükségleteire való odafigyelés, és az önkéntes szervezeti hozzájárulás. Utóbbi nemcsak a feladatvégzésben nyújtott segítséget, hanem a társas támogatást is magába foglalja.

### **Bizalom a vezetőben**

A *hierarchikus szervezeti kapcsolatokban* az **alárendelt**nek korlátozott ellenőrzési, befolyásolási lehetősége van. A bizalomadásnál kockáztatja a bizalommal való visszaélést (pl. érdekeit figyelmen kívül hagyja a bizalmat élvező vezető), valamint sikertelen kapcsolatnál, az önértékelése is sérülhet. A bizalom alapja a vezető észlelt integritása<sup>10</sup>, törődése, jóindulata. A beosztottak vezető felé mutatott bizalmát vizsgálva a magasabb bizalom nyíltabb, konstruktívabb kommunikációt, kevesebb érzelmi konfliktust, gyorsabb döntéshozatalt és nagyobb kockázatvállalási hajlamot vont maga után. A bizalom tehát facilitálja a munkakapcsolatot, így hatékonyságnövelő hatású.

Whitener és munkatársai (1998) a **vezetői** bizalomadás kockázatát elemzik. Alapvető kockázatnak a bizalomadó első lépés tekinthető, ahol nem biztosított a beosztott viszonzó reagálása, illetve a kapcsolat kezdetén, megbízhatósága. A vezető kockázata tehát a kihasználás, a „hiszékeny” címkézés, és a viszonzás elmaradása miatti költségek.



Ábra A vezető-beosztott viszonyban a bizalomadás kockázatai

<sup>10</sup> Erkölcsi elvekhez való hűsége (lásd A bizalom alapjai fejezet)



Mi befolyásolja a vezető bizalmát? Valószínűbbé teszi a vezetői bizalomkezdeményezést az olyan személyiségtényezők, mint a vezető magasabb általános bizalomszintje, az én-hatékonyság-, kompetencia-érzés magas szintje és az önérdeken való felülemelkedés hajlama. Utóbbi az egyéni értékrendszerben fontos helyet betöltő jóindulatban, univerzalizmusban jelenhet meg. A *szervezet jellemzői* szempontjából strukturális, kulturális és HR politikai tényezők támogathatják a bizalomformálást. Például a centralizált, formalizált szervezetekben a kontroll magas szintje korlátozhatja a vezetői bizalom megjelenését. A bízó kapcsolat inherens kockázati jellege miatt a kockázatvállalást és interperszonális értékeket támogató szervezeti kultúra kedvez a vezetői bizalomadásnak. A HR eljárásokban az értékelésben érvényesülő igazságossági eljárások strukturális és társas elemei (pl. megfelelő döntéskommunikáció, bevonás) elősegítik a vezető konzisztens, megbízhatónak észlelt viselkedését. Az igazságosság, méltányosság észlelése szempontjából a vezető kommunikációjának hatása kulcstényezőnek tekinthető, így az információ pontossága, a nyitottság és a döntések megfelelő, időben történő magyarázata.

A *vezető-beosztott kapcsolatban* a kezdeti kapcsolati tapasztalat, azaz például a beosztott észlelt szerepteljesítési kompetenciája és együttműködési hajlama egyenesen, míg a bizalommal való visszaélés költségének nagysága fordítottan befolyásolja a vezetői bizalomadást.

A *végzett feladat jellege* is befolyásolhat, például a kooperációt igénylő feladatoknál lényeges a vezetői bizalom megléte.

A kapcsolati bizalom szervezeti szempontból előnyös hatásaira utalnak a fentiek, a bizalom közvetlenül és közvetve teljesítménybefolyásoló szerepű, elősegíti a szervezettel való azonosulást, az önérdeken túli hozzájárulást, a vezetői döntések, eljárások elfogadását.

### **3. Bizalom a csoportban**

A bizalom hatását a csoport teljesítményére és a kooperációra számos vizsgálat érintette. Klasszikus munkájában Zand (1972) a *csoportos döntéshozatali* helyzetben magas és alacsony bizalmi feltételt hozott létre, és vizsgálta ennek hatását a *problémamegoldás minőségére*.

Illusztrációként bemutatjuk, hogy milyen instrukciókat használt Zand (1972) a vizsgált csoportokban az alacsony és magas bizalom kialakításához:

Magas bizalmú teameknek adott instrukció	Alacsony bizalmú teameknek adott instrukció
„Az elmúlt két év tapasztalatai megmutatták önnek, hogy a topmenedzsment tagjaiban megbízhat. Szabadon elmondják egymásnak akár az eltérő véleményüket, dicséretüket, helytelenítésüket. Maga és a többiek minden lényeges információt megosztanak egymással, azokat az ötleteket és érzéseket is bátran elmondják, amelyek nem feltétlenül az illető hatáskörébe tartoznak. Mindennek kölcsönös „adok-kapok” és az az eredménye, hogy tudják, a másik támogatásában és képességeiben megbízhatnak.”	„Az elmúlt két év tapasztalatai megmutatták önnek, hogy a topmenedzsment tagjaira oda kell figyelnie. Ha eltérő a véleménye vagy helytelenít valamit a többiek döntésénél, azt nem biztos, hogy érdemes elmondania. Legközelebb ugyanis, akkor is, ha magának van igaza, a kolléga, vagy mert sértett, vagy mert csak a saját előrejutása számít, vissza fogja ezt adni, megpróbálja lejáratni magát. Ugyanezen okból nem számíthat arra, hogy a többiek a lényeges információkat átadják. Mindennek az a következménye, hogy mindenki tudja, a másik támogatására, szakmai segítségére nem számíthat, alapelv a „győzzön a jobbik!”.

A vizsgálat eredményei a bizalom kedvező hatását támasztották alá. Az alacsony bizalomszintű csoportok tagjai kevésbé voltak hajlamosak az információ- és ötletmegosztásra, alacsonyabb volt a személyes bevonódás, és a koordináció érdekében kontrollmechanizmusokat (pl. egymás ellenőrzés) vetettek be. Ez utóbbi csökkentette a feladatra fordítható forrásokat. A magas bizalomszintű csoportokban jellemzőbb volt a vita, hatékony, gyakran innovatív és eredeti megoldások születtek. Inkább az önkontroll mechanizmusok működtek, és a fenyegetettség hiánya alacsonyabb stressz-szintet eredményezett.

Dirks (1999) magyarázata szerint a személyközi bizalom nem közvetlen, hanem moderáló hatása feltételezhető a csoportteljesítményre. A bizalom nem közvetlen teljesítmény-meghatározó. Magas bizalomnál a csoport a közös célra irányítja erőfeszítéseit, ami növeli az eredményességet, míg alacsony bizalomszintnél előtérbe kerülnek a csoport tagjainál az egyéni célok, ami csökkentheti az eredményességet.

Mind a személyközi, mind a csoportos bizalom alakulása szempontjából megállapítható a bizalom kognitív és érzelmi aspektusának elkülönülése. A feltétlen, pozitív érzelmekkel támogatott, magas bizalomszint hatékonyságfokozó szerepe alátámasztja korábban bemutatott a fukuyamai gondolatmenetet.

*Abban az esetben, ha a bizalom osztott értékeken és pozitív érzelmeken alapul, létrejön a kooperáció, a tagok motiváltak a közös célokhoz való hozzájárulásra, akár az önérdek rovására is. Az együttműködés pozitív érzelmeket kelt, ami hasonló viselkedésre ösztönözheti a feleket. Ez erősíti a szociális interakciókat, kreativitást, szinergisztikus*

munkakapcsolat létrejöttét teszi lehetővé, ami teljesítményfokozó, költségcsökkentő hatású lehet.

A csoport bizalmának kognitív és érzelmi alapjai: a *csoportszerepek* és a *csoport érzelmi intelligenciája*.

### A csoportszerepek

A csoportbeli hatékony együttműködés egyik feltétele a képességeken alapuló munkamegosztás, valamint a csoportlétéhez kapcsolódó érzelmek hatékony kezelése, felhasználása.

Az ideális csoportban a feladatok megosztásánál a tagok képességeit és a feladatok elvégzéséhez szükséges feltételeket egyaránt figyelembe veszik. Az ideális képesség összetételű vezetői csoportok vizsgálatával Meredith Belbin (2003) foglalkozik.

Vizsgálatai során arra a kérdésre kereste a választ, hogy miért nem a „legokosabbakból” álló csoportok teljesítenek legjobban a gazdasági helyzeteket szimuláló játékokban. A legjobban teljesítő csoportokat vizsgálva az alábbi, a feladatok hatékony elvégzését biztosító szerepeket azonosította. A táblázatban a szerepek jellemzőit, kedvező és hátrányos vonásait és a tipikus személyiségvonásokat összegeztük.

<b>szerep</b>	<b>jellemzők</b>	<b>kedvező vonások</b>	<b>kedvezőtlen vonások</b>	<b>tipikus viselkedés</b>
Vállalat embere	Cselekvési programot készít. Gondoskodik a hatékony végrehajtásról. Ötletet átviszi a gyakorlatba. Szervez, keményen dolgozik.	Jó szervező, gyakorlatias gondolkodású, teherbíró, fegyelmezett, kötelességtudó.	Rugalmatlan, kevésbé fogékony az új ötletek iránt.	konzervatív kötelességtudó kiszámítható
Elnök	Írányít, ellenőriz, objektív. Felismeri a team fogyatékoságait és erényeit. Biztosítja a források optimális kihasználását.	Nyugodt, magas az önuralma, célorientált. Képes mindenkit előítéletek nélkül, érdemei alapján értékelni.	Átlagosan kreatív és intelligens.	nyugodt magabiztos kontrollált
Formáló	A célra irányítja a figyelmet. A megbeszélés, cselekvés eredményességét tartja szem előtt. Inspirál, közbelép tehetetlenséget észlelve.	hajtóerő, aktivitás kockázatátudás képessége, küzd a cselekvésképtelenség és a hatékonyság hiánya ellen,	ingerültségre, türelmetlenségre, és erőszakra hajlamos ó akar felelős lenni, impulzív érzékeny a kritikára	ideges aktív társasági dinamikus

Mag/ palánta	Új elképzelést, stratégiát dolgoz ki a team feladataihoz. Új utakat keres.	Képzelet-gazdag, nagy tudású, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik, rugalmas gondolkodású.	A fellegekben jár, nem törődik a részletekkel és a formáságokkal. Elhanyagolja a praktikus kérdéseket.	egyéni liberális komoly gondolkodású
Forrás- feltáró	Külső forrásokat feltár, információt szerez a csapatnak. Kapcsolatot épít a team érdekei szerint. Tárgyaláson kulcsszerepű.	Jó kapcsolattartó. Jól értesült. Meg tud felelni a kihívásoknak, törekvő.	A kezdeti lelkesedés lankadásával elveszíti érdeklődését, nincs önfegyelme, impulzív.	teljes kíváncsi extravertált törekvő kommunikatív
Ellenőrző	Jó problémaelemző. Mérlegeli a többiek ötleteit, hogy megalapozottabb döntések szülessenek. Kritikus, körültekintő, a csapat munkáját folyamatosan felülvizsgálja.	Jó ítélőképességgel rendelkezik, előrelátó. Képes összetett adatokat értelmezni, gyakorlatias, tárgyilagos.	Alulmotivált, túlzottan kritikus, cinikus. Intellektuálisan versengő, másokat sem inspirál.	megfontolt józan érzelemmentes
Team- munkás	Erős szociális érdeklődés, lojalitás jellemzi. Előmozdítja a kommunikációt, csapatszellemet. Elősegíti a harmóniát, felismeri az igényeket, érzéseket. Segít a többieknek a képességek kibontakoztatásában, a hibák ellensúlyozásában.	Jól reagál különféle személyiségekre és szituációkra, erősíti a csapatszellemet. Jóindulatú, érzékeny.	A kritikus pillanatokban határozatlan, elfelejti a célt.	társas hajlamú jóindulatú kedves érzékeny
Befejező	Célja, hogy a csoport minél kevesebbet hibázzon és mulasszon és a munka minden eleme kellő figyelmet kapjon. Végigviszi a feladatot, a tökéletesre törekszik.	Tökéletességre törekszik, a részletek rabja, de célorientált, nem hagy semmit befejezetlenül, lelkiismeretes.	Csekélységek miatt aggódik, nem tudja „elengedni magát, hangulatromboló.	precíz rendszerető lelkiismeretes szorongó

A vizsgálatokban azt találták, hogy a csoportokban az elnök és egy mag jelenléte és megfelelő értelmi színvonala mellett, fontos az eltérő személyiségvonásokkal és a kiegészítő szerepekkel rendelkező tagok jelenléte. Az egyéneknél azonosíthatóak a dominánsan jellemző szerepek, ezen belül vannak a helyzet lehetőségeitől, változásától függően elsődlegesen és másodlagosan vállalt vágy vállalható szerepek.

Az „okosakból” álló csoportok hátránya, hogy az irányításért folytatott harc, vagy a feladatmegoldással kapcsolatos elképzelések miatti vita korlátozhatja a hatékony együttműködést.

### **A csoport érzelmi intelligenciája**

A hatékony csoportműködés érzelmi alapjait ideálszinten a magas érzelmi és szociális intelligenciájú csoportok képviselik.

Az érzelmi és szociális intelligencia mások és a saját érzelmeink felismerésének, kezelésének képességét takarja, ami biztosítja a sikeres működést a személyközi és társas szituációkban.

Bar-On a csoportoknál az alábbi képességeket különíti el:

1. A tagok képesek saját érzéseiket megérteni: mit és miért éreznek.
2. Képesek bölcsen használni az érzelmeiket, tudják, hogyan kezeljék és fejezzék ki azokat.
3. Mások érzéseit megértik és tisztelik
4. Mások érzéseire hatékonyan válaszolnak és képesek interakcióba lépni.
5. Felismerik, hogy az érzelmeik társas kontextusban jönnek létre, és azt, hogy a komplex kapcsolatrendszer érzékenységet és barátságos választ igényel.
6. Tudatában vannak annak, hogy mindez hat azon képességükre, hogy a környezet változásaira hogyan reagálnak, és hogyan tudnak alkalmazkodni.

A csoportoknál az alábbi képességekben jelenik meg a magasabb érzelmi intelligencia:

**Csoportidentitás:** a csoport egészével kapcsolatban érzett büszkeségben jelenik meg, benne van a csoporthoz tartozás érzése, a szerepek világossága, a lojalitás és az erős csoportcél érzet, ami hatékony együttes problémamegoldó képességet eredményez.

**Motiváció,** ami a munka időben való elvégzéséhez szükséges belső energiát ad, a cél eléréshez, a kreativitáshoz mozgásban tartja a csapatot.

**Érzelmi tudatosság,** ami egymás negatív és pozitív érzelmeinek elfogadásában, értékelésében, ezen információ megosztásában fejeződik ki.

**Kommunikáció:** Érzelmi információ adásának, fogadásának és visszajelzésének képessége, ami odafigyelést, a részvétel, megosztás bátorítását, az érzékeny területek megvitatását teszi lehetővé.

**Stressz tűrés,** amihez a stressz faktorok felismerése, azok csoportra, tagokra gyakorolt hatásának tudatosítása szükséges. Ez a feltétele a kölcsönös segítségadásnak, a biztonságérzet és a fizikai jólét megteremtésének. A tagok így képesek a feladatokat megosztani, összeegyeztetni a munka és magánéletet terheléseit.

**A konfliktuskezelés** az ilyen csoportokban nyílt és konstruktív, figyelnek a munkaterhelés hatására, hatékony kezelésére. Ezen alapul a kihívások adott rugalmas válasz, anélkül, hogy egymást hibáztatnák, a növekedés lehetőségét látva azokban.

**Pozitív hangulat** – általában jellemző pozitív hozzáállás akár fokozott megterhelés alatt is. Az ilyen csoportok tagjai bátorítják egymást, humorral kezelik a helyzeteket,

sikerelvárás jellemző, ami támogatja a rugalmasságot, ellenállást és élvezik az együtt végzett munkát. (Hugo, 2007)

#### **4. A szervezeti szintű bizalom**

A szervezeti szintű bizalom a csoportot meghaladó, komplex társas rendszerben jön létre. Meghatározási kísérletei nem egyértelműek, de segítséget adnak a jelenség megértéséhez.

Cummings és Bromiley (1996) szerint a szervezeti bizalom a szervezeti egységek, vagy a szervezetek közti bizalom szintjére vonatkozik. Olyan, a másik személyre/ csoportra vonatkozó egyéni vagy a csoport által osztott *hit* a szervezeti bizalom, amelynek három része a megbízhatóság, becsületes tárgyalás és korlátok közé szorított opportunizmus (kihasználás).

Doney és munkatársai (1998) a *szervezeti kultúrát a szervezeti bizalom kontextusának* tekintik és a kulturális értékek bizalomépítő folyamatok alkalmazására gyakorolt szerepére fókuszálnak. A szervezeti kultúra kijelöli a szervezet által "megfelelőnek tartott" hiedelmeket, viselkedési sztenderdeket. Ennek részét képezik a szervezeti bizalommal, kockázattal kapcsolatos feltevések is. A szervezeti kultúra közös értelmezési keretet, szabályrendszert alkot, ami segíti az eligazodást az egyén számára. A szervezeti bizalom esetén is ilyen közös valóságteremtés megy végbe, amely segíti a „másik” (személy, csoport, szervezet) működésének, céljainak, mögöttes szándékainak, motívumainak megértését, és ezáltal a másik megbízhatóságának megítélését.

## VIII. Az igazságosság bizalomépítő hatása a szervezetekben

Miről olvashat a fejezetben?

### A bizalom hatása a kapcsolatokra

- A kapcsolat időkerete
- A csereérték (befektetés és haszon) a kapcsolatokban
- Az igazságosság és a bizalom egymásra hatása

### Az igazságosság típusai

- Az elosztás igazságossága (disztributív igazságosság)
  - Elosztási elvek:
    - Méltányosság (Adams)
    - Egyenlőség
    - Szükségletek szerinti elosztás
- Az eljárás igazságossága (Leventhal)
- Az interakció igazságossága
  - Interperszonális igazságosság
  - Információs igazságosság
- A szervezeti igazságosság interaktív döntési modellje: a kimenet és az eljárás igazságosságának kapcsolata

### A magyarázat típusai és azok hatása az észlelőre

- A magyarázat típusai:
  - Mentség, kifogás
  - Indoklás, igazolás
  - Bocsánatkérés
  - Tagadás
- A hatékony magyarázat

## 1. A bizalom hatása a kapcsolatokra

*Miért fontos a szervezeti bizalom?*

Ha megbízhatónak látunk valakit, akkor kevésbé fontos számunkra, hogy mennyire járunk jól egy helyzetben.

Ebben a fejezetben a fenti állítással kapcsolatos vizsgálatokat, a szervezeti igazságosság elméleteit tekintjük át.

*Minek köszönhető a bizalom fent leírt hatása?*

A bizalom fent leírt kedvező hatásában két tényezőnek van szerepe. Az egyik a kapcsolatok idői szemléletéhez, a másik a kapcsolatokból származó észlelt előnyök tartalmához kapcsolódik.

1. *Az időkeret:* Azokban a kapcsolatokban, ahol magas a felek közötti bizalom nemcsak a rövid távú előnyöket és „költségeket” mérlegeljük, hanem a hosszú távúakat is. Ez a szemléleti különbség annak köszönhető, hogy a magas bizalom megváltoztatja a kapcsolatokról való gondolkodásunkat. Ahhoz, hogy bízzunk valakiben, pozitív elvárásokat kell kialakítanunk a jövőre nézve a korábbi tapasztalatink alapján: vállaljuk a sebezhetőséget vele kapcsolatban, és reméljük, hogy nem él vissza azzal. A bizalom esetén tehát hosszútávon gondolkodunk. Ilyenkor hajlamosak vagyunk akár kisebb hasznot, előnyt is elfogadni rövidtávon, mivel a bizalom valószínűsíti, hogy a vágyott kimenetet idővel megkapjuk. A bizalom hiánya esetén, aminek lehet az az oka, hogy nem ismerjük a másikat, de lehet, hogy „megbízhatatlannak” bizonyult korábban, nincs megfelelő alapunk ahhoz, hogy számítsanak a másokra a jövőben, így a közvetlenül, azonnal megkapható haszonra törekszünk, mivel nem biztos, hogy később megkapnánk azt.
2. *A csereérték:* A társas csereelmélet úgy tekinti a kapcsolatokat, hogy azokban a felek között tranzakciók zajlanak. Mindkét fél befektet a kapcsolatba, azaz vannak a kapcsolatnak költségei, és nyerne is azokból, azaz haszonnal is számolhatnak. Természetesen ezek a költségek és hasznok nemcsak materiálisan fejezhető ki, hiszen a kapcsolatok idő- és energiaráfordítást igényelnek, és pszichológiai, szociális értelemben is történik „befektetés” és „kifizetés”. Mindenkiel előfordult, hogy nehéz élethelyzetben a barátjával, ismerőseivel megosztva a gondjait megkönnyebbülést érzett. A kapcsolatokból tehát nemcsak a konkrét segítség, hanem lelki támogatás előnye is származik.

A magas bizalommal jellemezhető kapcsolatnak az a sajátja, hogy nemcsak a gazdasági kimenetek cseréje motiválja a feleket, hanem lényegesek a szociális, pszichológiai vonatkozások is. Utóbbihoz soroljuk például a kedvező önértékelést, énazonosság érzését, a másokkal való kapcsolat igényének



kielégítését. A bízó kapcsolatban ezen szükségletek kielégítése is fontos, így kisebb a pénzben kifejezhető haszon jelentősége. Ha azonban a partner nem megbízható, nem remél a másik szociális, pszichológiai jutalmat a kapcsolatból, így a csere inkább gazdasági szempontból értékelt. Az válik fontossá a bizalmatlan kapcsolatokban, hogy a gazdasági haszon mennyire kedvező számukra.

A bizalom és igazságosság között azonban nem egyirányú a kapcsolat. A bizalom befolyásolja, hogy mit tartunk igazságosnak, de az igazságosság is hat arra, hogy bízunk-e a másik félben. A vezetővel kapcsolatos bizalom témakörét áttekintve láthattuk, hogy a bizalom alakulásában alapvető szerepe van a vezetőnél észlelt igazságosságnak. Mikor látják a beosztottak megbízhatónak a vezetőjüket?

Whitener és munkatársai (1998) szerint a vezetői megbízhatóság összetevői:

- Legyen a vezető viselkedése következetes, kiszámítható és morálisan elfogadható.
- Adjon lehetőséget a beosztottaknak, hogy a döntésekbe beleszóljanak. Ez lehetővé teszi számukra, hogy érvényesítsék érdekeiket, biztonságban érezzék magukat, valamint azt jelzi feléjük, hogy tiszteli őket a vezetőjük és a „csereértéke” is magas, hiszen szociális jutalmat jelent.
- Kommunikáljanak világosan, adjanak érhető magyarázatot, indokolják döntéseiket és figyeljenek oda a beosztottak véleményére, igényeire.
- Vegyék továbbá figyelembe az alkalmazottak érdekeit, szükségleteit, ne éljenek vissza azokkal.

Bár kiemelt jelentőségű a vezetői igazságosság, de nemcsak ez befolyásolja, hogy egy szervezetet mennyire tartanak igazságosnak az ott dolgozók.

Cropanzano és munkatársai (2002) a szervezeti folyamatok igazságosságát vizsgálva az alábbi összefüggésekre hívják fel a figyelmet.

Az, hogy egy szervezeti forrás elosztása milyen hasznot hoz valakinek, elsősorban azt szabja meg, hogy hogyan reagál az adott eredményre. Lefordítva, az hogy egy fizetésemelés, kinevezés vagy teljesítményértékelés mit eredményez, azt befolyásolja, hogy az adott fizetést, értékelést hogyan reagáljuk le, kevésbé hat arra, hogy a szervezetre, vagy közvetlen felettesünkre mit mondunk.

Ezzel szemben az, hogy hogyan zajlik le az ezzel kapcsolatos döntés: beleszólhatunk-e, megfelelő szempontok alapján döntenek-e, mennyire pontosak azok az információk, ami alapján a döntés megszületett, már azt befolyásolják, hogy a szervezetről, annak vezetéséről, HR eljárásairól hogyan gondolkodunk.

Azt pedig, hogy a közvetlen felettesünket, részlegünket igazságosnak tarjuk-e, attól függ, hogy a döntéseket hozó vezető hogyan kezeli az embereket. A döntései során biztosítja-e a méltóságunkat, tiszteletet mutat-e és igazolhatóak-e a döntései.

## 2. Az igazságosság típusai

A fentiek alapján is érzékelhető, hogy a szervezeti igazságosságnak több oldala van. Mindenki fel tud idézni olyan eseményeket, ahol úgy érezte, hogy igazságtalanság érte vagy méltánytalanul bántak vele. Ezeket a helyzeteket átgondolva az igazságtalanság különböző formái azonosíthatók.

Az igazságossági észlelés négy típusát különböztethetjük meg (Colquitt és mtsai, 2001):

- *A disztributív (elosztás) igazságosság* az elosztás eredményének igazságosságára vonatkozó észlelés. Az elosztás különböző elveken alapulhat: egyenlőség, hozzájáruláson és a szükségletek szerint.
- *A procedurális (eljárás) igazságosság* az elosztásra vonatkozó döntési folyamat igazságosságára vonatkozó észlelés, amely magába foglalja a döntéshozatali módszer kiválasztását és végrehajtásának módját is.
- *Az interperszonális (személyközi) igazságosság* annak észlelése, hogy az eljárás során tisztelettel, részrehajlás nélkül bánnak a személlyel.
- *Az információs igazságosság* a döntési folyamatról kapott információra vonatkozik: őszinte, nyitott-e a kommunikáció, igazolja-e az eljárást a magyarázat.

A szervezetben észlelt igazságosság vizsgálata az 1950-es évekig nyúlik vissza. A vizsgálatok célja az igazságosság észleléséhez vezető feltételek, az igazságosság és igazságtalanság következményeinek feltárása. A szakirodalom számos összefüggést feltárt a kérdés kapcsán. Megállapítható, hogy az igazságosságnak a szervezeti hatékonyság és a dolgozók jóléte szempontjából egyaránt van jelentősége.

Az igazságosság vagy annak hiánya befolyásolja a szervezeti tagok elégedettségét, elkötelezettségét, engedelmességét ezen keresztül teljesítményét, de vezethet a szervezet szempontjából nemkívánatos viselkedésekhez is, például „visszavonulási reakciókhoz” (pl. hiányzás, kilépés) vagy „szervezeti megtorló viselkedéshez” (pl. személyközi agresszió, lopás, szabotázs). Az igazságosság észlelése tehát a teljesítményen és a tagok önértékelésén, jólétén keresztül is befolyásolja a szervezet működését. Az igazságosság alábbi típusait különíthetjük el.

### **A disztributív igazságosság**

Az elosztás igazságosságát ebben az esetben az alapján ítéljük meg, hogy az elosztás kimenete, eredménye a normaként meghatározott, elfogadott elvet tükrözi-e. A szervezetekben olyan helyzetekben kap jelentőséget a kimenet igazságossága, ahol a szűkös erőforrások elosztására kerül sor – ilyen helyzetek a fent is említett fizetésemelés, -csökkentés, a teljesítmény értékelése, az elbocsátás vagy az alkalmazás az egyén szintjén. Az egyes szervezeti egységek, osztályok esetén is folyhat a harc a forrásokért: pozíciók, finanszírozások, pénzügyi keretek szerzéséért.

Az elosztás igazságosságánál kérdés az, hogy *mit tartanak az elosztásban résztvevők igazságosnak*, és hogy milyen elvek érvényesíthetők az elosztásnál. A racionális-gazdasági emberképben gyökerező feltevést, azt hogy haszonmaximalizálásra törekszik az ember a játékelméleti keretek között folyó kutatások cáfolják. Ezek a leegyszerűsítő, kezdetben két személyt és egy-egy tranzakciót vizsgáló kutatások is rámutattak, hogy bármit (bármilyen alacsony ajánlatot) nem fogadunk el, még akkor sem, ha az elutasítással semmit nem kapunk - tehát van egy minimális ajánlat, amit méltányosnak tekintünk, és az ajánlataink is meghaladnak egy bizonyos szintet, tehát azt tartjuk igazságosnak, ha a saját haszonból másoknak átengedünk.

A másik lényeges kérdés, hogy mikor, *milyen elvek alapján döntünk az elosztásról*, és ennek milyen következményi vannak a szervezetekben. Három elv érvényesülhet, a méltányosság, az egyenlőség és a szükségletek szerinti elosztás.

1. A **méltányosság elvét** alkalmazva a résztvevők hozzájárulásától függ az elosztás. Adams (1965 id Faragó, 2003) tárgyalja a méltánytalanság lehetséges következményeit. Eszerint méltányosság érzéshez az vezet, ha a saját hozzájárulásunk és ebből származó hasznunk aránya megfelel mások

hozzájárulásának és hasznának arányához. A megfelelés hiányában méltánytalanságot élünk át, és megpróbáljuk különböző beavatkozási pontokkal helyreállítani a méltányosságot. A lehetséges reakciókat leírja Adams, de napjainkra sem tisztázott, hogy milyen igazságtalansági helyzet milyen reakcióhoz vezethet.

$$\frac{\text{Saját befektetés}}{\text{Saját haszon}} = \frac{\text{Másik befektetése}}{\text{Másik haszna}}$$

Ábra Méltányos helyzet a hozzájárulási elv szerinti elosztás esetén

Milyen reakciók tapasztalhatóak, ha sérül a méltányosság a személy kárára? Amennyiben az egyenlet négy összetevőjét figyelembe vesszük, akkor egyszerű matematikai gondolkodás alapján azonosíthatóak a lehetséges beavatkozások:

- A saját befektetés csökkentése különböző utakon valósulhat meg egy munkahelyen. Például dolgozhatunk kevesebbet, lassabban vagy hanyagabban.
- A saját haszon növelésére is tehetünk kísérletet, például kérhetünk a főnökünktől fizetésemelést jelezve, hogy megérdemeljük, de vannak morálisan kevésbé elfogadható, de gyakran alkalmazott utak is a haszonnövelésre, ilyen például a munkahelyi lopás.
- A másikat is megpróbálhatjuk befektetésre ösztönözni, például rászólunk, rábírjuk, hogy dolgozzon többet, keményebben.
- A másik hasznát is csökkenthetjük, például beárusulhatjuk a főnök előtt, hogy nem dolgozik annyit.

Ha ezek az utak nem állnak rendelkezésre, vagy nem vezetnek eredményre további megoldási módok is megjelenhetnek

- Olyan összehasonlítási pontot is kereshetünk, akihez képest nem érezzük úgy, hogy rosszul jártunk. Összehasonlíthatjuk a helyzetünket a többi ismerősünkkel, szomszédainkkal, vagy a szakmában dolgozókkal. Például manapság gyakran hallható az „Igaz, hogy én kevesebbet keresek, de legalább van munkám!” mondat.

- Az úgynevezett kognitív torzítással meggyőzhetjük magunkat a helyzet különböző oldalait átgondolva, hogy mégsem ért bennünket méltánytalanság.
- Természetesen a helyzet elhagyása is megtörténhet, ha lehetőségünk van máshol elhelyezkedni, vagy fel is mondhatunk, ha kibíratatlannak ítéljük a helyzetet.

Hogyan állítjuk helyre a méltánytalanságot, ha a másik fél jár rosszabbul? Ebben az esetben úgy tűnik, könnyebben elmúlik a helyzet miatt érzett kényelmetlenség. A tapasztalatok azt mutatják, hogy ilyenkor leggyakrabban a kognitív torzítás módszerét alkalmazzuk, azaz meggyőzzük magunkat, hogy miért érdemeltük meg a nagyobb hasznot.

2. Az **egyenlőség elvénél** mindenki ugyanannyit kap az eredményből, függetlenül attól, hogy mennyivel járult hozzá. Ez az elv akkor kerülhet előtérbe, ha nehezen mérhető az egyénekenkénti hozzájárulás, vagy olyan helyzetekben, ahol az együttműködés kiemelt jelentőségű, például egy feltalálói csoportban. Hozzá kell tennünk, hogy ez egy olyan elv, amit gyakran alkalmaznak olyan esetekben, amikor nehéz igazságosan dönteni, mert nagyon sok szempontot kellene figyelembe venni. (Szervezetben például a jutalmak elosztásánál, vagy elbocsátásnál a mindenkinél csökkentett fizetés esetén alkalmazzák.)

3. A **szükségletek szerinti** elosztásnál az kap többet, akinek nagyobb szüksége van erre. Alapvető probléma ennél az elvénél, hogy milyen szükségleteket vegyenek figyelembe és azokat hogyan lehet összemérni. A szervezeti életben kevésbé jelenik ez meg hivatalosan, de informálisan alkalmazható az elv, bár vezethet méltánytalanságérzéshez és feszültségekhez, hiszen a szükségletek megítélése szubjektív. Ilyen helyzet például, ha valakinek sürgősen megoldandó otthoni problémája van, és a főnöke elengedi, vagy ha figyelembe veszik a feladatok elosztásánál, túlórájánál, hogy az illetőnek van-e családja.

A három elv alkalmazásának előre jelezhető következményei vannak a szervezetekben.

A méltányosság elvét alkalmazva várható, hogy az érintettek motiváltabbak lesznek a hozzájárulásra, de az egyéni érdekek előtérbe kerülése miatt versengő légkör alakulhat ki, ami lehet a hatékonyság gátja. Ennek számos oka van: a saját haszon növelése miatt nem segítik egymást a dolgozók (például nem osztják meg az információt, anyagokat), a nagyobb befolyással bírók önzékenyen viselkednek és azok, akiknek így kevésbé van lehetőségük „hozzájárulni”, elveszíthetik érdeklődésüket, rosszabb esetben akadályozhatják a munkát.

Az egyenlőség elvének alkalmazása történelmi példák alapján szintén lehet kedvezőtlen kimenetű. Bár növelheti a szolidaritást, de vezethet potyautas magatartáshoz, gátolhatja a versenyt, innovativitást, kezdeményezőkézséget, sőt a negatív szolidaritásra is vannak példák, amikor a csoport maga alakít ki olyan normát, ami a teljesítmény visszatartását célozza.

A szükséglet elvének fent említett alapproblémája az összemérhetőség. Feltétele a bevezetésnek, hogy hosszú távon vegyenek részt a felek a kapcsolatban, legyen lehetőség a viszonzásra (merülhessen fel mindenkinél a szükséglet). Ez kedvező hatású lehet a kapcsolatokra, de gyakran ütközhet az elv a bizalom kérdésével, ha úgy érzik a résztvevők, hogy van, aki kihasználja őket, például túl gyakran vagy felnagyítva jeleníti meg szükségletét, akkor a gyanakvás rombolhatja a kapcsolatokat.

Az alábbi táblázat összegzi, hogy az egyes elvek alkalmazása milyen szervezeti célnak kedvez.

<b>ELV</b>	<b>CÉL</b>
Méltányosság	Hatékonyság
Egyenlőség	Társas harmónia
Szükséglet	Méltóság, jólét

Táblázat A szervezeti célok és elosztási elvek

## **Az eljárás igazságossága**

A vizsgálatok azt mutatják, hogy az eljárások igazságossága (procedurális igazságosság) kedvező következményekkel jár a szervezetekre nézve, nagyobb a dolgozók lojalitása, hajlamosabbak a szervezet érdekeit figyelembe véve dolgozni. Mikor tekinthető egy eljárás igazságosnak? A kérdés vizsgálatára bírósági környezetben került sor. Thibaut és Walker (1975) a bírósági ügyeket elemezve azt figyelte meg, hogy ha az érintettek elmondhatják személyes véleményüket, nézőpontjukat az ügyükről, akkor igazságosabbnak tartják az ítéleteket, még akkor is, ha azok kevésbé kedvezőek számukra. A döntést megelőző érdekbemutató mellett a döntéshozatal elfogulatlansága és részrehajlás nélküli volta is lényeges elemnek bizonyult.

Az eljárás igazságosságának észlelését az alábbi tényezők befolyásolják (Leventhal, 1976):

- Minden érintett fél kapjon lehetőséget a beleszólásra, érdekeinek képviseletére.
- Legyen az eljárás konzisztens, mindenkivel szemben, minden esetben ugyanazon szabályok szerint járjanak el.
- Az eljárást ne befolyásolják a döntéshozó személyes torzításai, legyen elfogulatlan, legyen mentes a torzításoktól, előítéllettől.
- Legyen pontos a döntés alapjául szolgáló információ.
- Legyen korrigálható, helyreigazítható a döntés, például legyen lehetőség a felülvizsgálatra, fellebbezésre.
- Legyen etikus a folyamat, az alapvető morális elveket ne sértse.

Ezek a döntés formai és tartalmi oldalára vonatkozó elemek a későbbi kutatások alapján kiegészültek olyan tényezőkkel, amelyek a döntések kapcsolati, interakciós oldalára vonatkoznak, arra, hogy a döntéshozó hogyan bánik az érintettel és igazolható-e a döntése.

## **Az interakció igazságossága**

A bevezetőben is olvashattuk, hogy az interakció igazságossága kapcsán két tényező különíthető el: az interperszonális (személyközi) igazságosság és az információs igazságosság.

Az *interperszonális igazságosság* észlelését az teszi lehetővé, ha az eljárások során az emberek méltóságát tiszteletben tartják, tisztelettel kezelik őket és tartózkodnak a nem megfelelő megjegyzésektől, véleményezéstől, megtevesztéstől, visszaéléstől.

Lind és Tyler (1988, id Mező, 2000) csoport-érték modellje magyarázatot kínál arra, hogy miért lényegesek ezek a tényezők a személy számára. A csoportokban elfoglalt helyünk, viszonyunk másokkal fontos részét képezi annak, hogy milyen az énképünk. Erről a szociális helyzetről ad információt az, hogy hogyan bánnak velünk az eljárások során. Ha igazságosan bánnak velünk, akkor úgy érezzük és mások is úgy láthatják, hogy tisztelnek bennünket, olyan csoport tagjai vagyunk, amire büszkék lehetünk. Ezzel szemben, ha igazságtalanul bánnak velünk, akkor az tisztelethiányt jelez, nemcsak önmagunk, hanem mások szemében is, sérülhet ennek következményeként az önértékelésünk, peremhelyzetbe kerülhetünk a csoportban.

Az *információs igazságosságot* akkor élünk át, ha az eljárás során nyílt, őszinte kommunikációt tapasztalunk, és az eljárást megelőzően és annak során megfelelő indoklást, magyarázatot kapunk.

Greenberg (1990) eredményei alátámasztják az információs igazság fontosságát. Egy cég két üzemében bejelentett időleges bércsökkenés hatását figyelte meg. Az egyik üzemben részletesen elmagyarázta a vezetés, hogy miért van szükség a bércsökkenésre, pontosan mennyi ideig tart, és kifejezték sajnálatukat a kedvezőtlen döntés miatt. A másik üzemben rövid, magyarázatot és elnézésekérést nem tartalmazó bejelentést tettek. Greenberg azt tapasztalta, hogy mindkét üzemben nőtt a lopások száma, de a második, nem megfelelő magyarázatot adó helyen sokkal nagyobb volt ez a növekedés. (A lopás a fizetés visszaemelése után visszatért a korábbi szintre.)

A magyarázat típusaira és azok hatására a későbbiekben részletesen kitérünk.

### **A szervezeti igazságosság interaktív döntési modellje**

Az igazságossággal kapcsolatos eredményeket az interaktív döntési modell összegzi: az eljárás igazságossága akkor válik fontossá, ha a kimenet kedvezőtlennek észlelt, ugyanakkor a kimenet mellett az eljárások során kialakuló bizalom (jövőre vonatkozó elvárás) befolyásolja, hogy a döntésre hogyan reagálnak az érintettek.

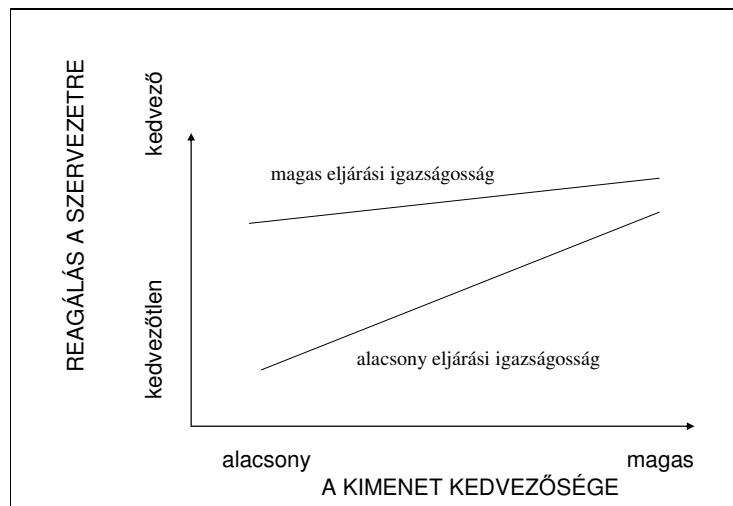
A kimenet és eljárás igazságosságának interakcióját jól illusztrálja Brockner (1994) vizsgálata.



A vizsgálatban 174 dolgozó vett részt, akikkel két hónappal hamarabb tudatták, hogy elbocsátásra kerülnek. Azt vizsgálták ebben a helyzetben, hogy az átmeneti időszakban, amikor már tudott volt az elbocsátás, hogyan ítélik meg a dolgozók a helyzetet, hogyan reagálnak a szervezetre.

Az eljárás igazságosságát az alapján értékelték, hogy a dolgozók milyen támogatási igénnyel léptek fel, hogyan vélekedtek az elbocsátásról. Feltételezték például, hogy minél nagyobb kompenzációs igénnyel léptek fel, annál kedvezőtlenebbül érzelték a helyzetet. A szervezettel kapcsolatos reakciókat pedig egyfajta attitűdvizsgálattal térképezték fel. Arra kérdezték rá, hogy a dolgozó mekkora elkötelezettséget mutat a szervezet iránt (pl. ajánlaná-e ismerősének; mennyire büszke arra, hogy itt dolgozott).

Azt tapasztalták, hogy a negatív kimenet mellett fair eljárást észlelve sokkal kedvezőbb reakciókat mutattak a dolgozók, kevésbé sérült az önértékelésük, mint a méltánytalannak észlelt eljárás mellett.



Ábra A kimenet és eljárás igazságosságának kapcsolata (Brockner és Wiesenfeld, 1996)

A fentiekből következik, hogy akkor kell hangsúlyt helyezni az eljárás igazságosságára, amikor az érintettek kedvezőtlen kimenetet tapasztalnak. Ilyen helyzetben az igazságos eljárás csökkentheti a kedvezőtlen kimenet következtében létrejövő negatív reakciókat.

Az igazságosság/ igazságtalanság élménye tehát egy folyamat során alakul, ahol több ponton van lehetősége az igazságtalanul bánónak beavatkozni. Az igazságtalanság élmény alakulásának lépései a következők:

1. Észleljük a kedvezőtlen kimenetet, például a saját korábbi/ vagy mások eredményével összemérve. Akkor tekintjük igazságtalannak a helyzetet, ha túl nagy a különbség, váratlanul ér bennünket a helyzet vagy nem igazolható, megmagyarázható az eltérés.
2. Döntünk az igazságosságról figyelembe véve, hogy a kimenet vagy az eljárás normái sérültek-e, felelős-e az eljárás végrehajtója az észlelt igazságtalanságért, vagy nem volt alternatívája, és indokolt volt-e a döntés. (Például a jelenlegi gazdasági válság mellett gyakran nincs alternatívája a leépítéseknek.)
3. Ha igazságtalannak észleljük a helyzetet, még mindig van lehetőség korrekcióra: adható magyarázat, igazolás a kisebb igazságtalanságok esetén, vagy felülbíráható a döntés.

### 3. A magyarázatok típusai és azok hatása az észlelőre

Bobocel & Zdaniuk, (2005) az igazságosság és a magyarázat típusának kapcsolatát vizsgálták. A magyarázat célja, hogy a saját vagy mások előre nem látott, nem várt vagy kellemetlen, kínos viselkedését indokolja. A magyarázatok számos típusát azonosították, a négy leggyakrabban alkalmazott típust két dimenzió mentén különítik el: egyrészt aszerint, hogy elismeri-e a cselekvő, hogy az esemény vagy annak következményei negatívak, másrészt, hogy elfogadja-e személyes felelősségét az eseményben vagy annak következményeiben.

	elismeri a negatívumot		
felelős	bocsánat- kérés	mentség/ kifogás	nem felelős
	igazolás/ indoklás	tagadás	
	nem ismeri el a negatívumot		

Ábra: A magyarázatok típusai

1. A *mentség vagy kifogás* esetén elismert az esemény negatív volta, de tagadott a személyes felelősség. Azt hangsúlyozza a személy, hogy nem az ő hibája, hogy előreláthatatlan volt a helyzet, valamint enyhítő körülményeket sorakoztat fel.

2. Az *indoklás vagy igazolás* esetén vállalt a személyes felelősség, de megpróbálja az esemény komolyságát, súlyosságát csökkenteni, tagadni. Ennek egyik útja, hogy az eseményt más nézőpontból próbálja bemutatni, például felsőbbrendű értékeknek és céloknak felelteti meg, pozitívan állítja be. Másik formájánál az esemény, vagy következményeinek komolyságát próbálja meg csökkenteni egy kedvezőbb viszonyítás nyújtásával, amihez képest újra lehet értékelni a helyzetet.

3. A *bocsánatkérésnél* a személy felelősséget vállal, elismeri az esemény negatív voltát. Azt reméli, hogy meg tudja győzni az áldozatot, hogy ez egy egyszer előforduló esemény volt, és nem a személyiségét jellemző vonás. Megbánást tanúsít.

4. A *tagadásnál* teljesen elválasztja magát a negatív eseménytől a személy, sem az eseményt nem ismeri el, sem a felelősséget nem vállalja azért.

A magyarázatok a konfliktus csökkentése szempontjából különböző mértékben hatásosak.

Az enyhítő magyarázatok elismerik az áldozat értelmezését és együttérzést, sajnálatot fejeznek ki. A súlyosbító magyarázatok ezzel ellentétben kérdőre vonják az áldozat értelmezését az eseményt illetően, vagy megkérdőjelezzik arra vonatkozólag, hogy joga van-e egyáltalán vita tárgyává tenni azt.

feszültségcsökkentő ----- feszültségnövelő  
 bocsánatkérés ----- kifogás ----- igazolás ----- tagadás

A magyarázatok által tehát növelhető, csökkenthető az észlelt igazságosság a szervezetekben. A vizsgálatok a vezető és az ügyfélkapcsolatok területén számos tényezőt megvilágítottak.

Amikor a személyek vitatható, váratlan, negatív eseményeket a szervezeti vezetés által őszintén megmagyarázottnak tartanak, kedvezőbben reagálnak az eseményre, a magyarázat adójára és a szervezetre. A hihető magyarázat csillapítja az érzelmi reakciókat: a haragot és a neheztelést. Az egyes magyarázattípusok hatását vizsgálva azt

találták, hogy pozitívabb választ eredményez a mentség és igazolás és az előbbi hatékonyabb a negatív válasz enyhítésében. Ügyfélpanaszok vizsgálatokor azt találták, hogy ha az intézmény felelősséget vállal a problémáért, sokkal kedvezőbb reakciót mutatnak az ügyfelek, mint tagadás esetén. Az igazolás pedig a bocsánatkéréssel szemben bizonyult sokkal hatékonyabb igazságtalanság-élményt csökkentőnek.

*Mikor hatékony tehát egy magyarázat:*

- Ha az üzenet tartalma részletes, alapos információt nyújt, a magyarázat adója szociálisan érzékeny és többszörös a magyarázat. Például a bocsánatkérést igazolás egészíti ki.
- Ha az üzenet forrása a közvetlen vezető.
- Ha szóban, nem médium útján történik a közlés.
- A magyarázatot érdemes az esemény után közvetlenül adni.

## **Felhasznált irodalom:**

### **1. fejezet**

András, K.; Bodnár, É.; Sass, J.; (2002) Általános pszichológia tananyag Apertus Közalapítvány pályázata, Budapest.

Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J., & Nolen-Hoeksema, S. (1999) Pszichológia. Második, javított kiadás. Budapest, Osiris Kiadó.

Barsade, S., Brief, A., & Spataro, S. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (pp. 3–52). London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Barsade, S.G. (2002) The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behaviour, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47. (4), 644-675

Hebb, D.O. (1978) *A pszichológia alapkérdései Gondolat*, Budapest

Oatly, K. Jenkins J.M., (2001) *Érzelmek*, Osiris Kiadó, Budapest

Oláh, A. (2006) *Érzelmek, megküzdés és optimális élmény*, Trefort kiadó, Budapest.

Staw, B.M., Ross, J. (1985) Stability in the midst of change: a dispositional approach to job attitudes *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70., 469-480.

### **2. fejezet**

Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J., & Härtel, C. E. J. (Eds.). (2002). *Managing emotions in the work place*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Brief, A.P. Weiss, H.M. (2002) *Organizational Behavior: Affect in the workplace Annual Review of Psychology*, Vol. 53, 279-307.

Chester A. Schriesheim, C. A., Castro, S.L., Cogliser, C.C. (1999) Leader-Member Exchange (LMX) Research: A comprehensive review of theory, measurement and data-analytic practices, *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.

Conlon, D.; Meyer, C.; Nowakowski, J. (2005) How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? *Handbook of organizational justice* 301-327.

Dornai Erika (2003) A vezető és a menedzselés In: *Gazdaságpszichológia* (szerk.: Hunyadi, Gy. Székely M.), Osiris Kiadó, Budapest. 542-563.

Jex , S.M. Britt, T.W. (2008) Organizational psychology: a scientist-practitioner approach, John Wiley and Sons, New Jersey.

McShane, S., Glinow, M.A. von (2008) Organizational Behavior, Emerging realities for the workplace revolution, McGraw-Hill Publ., Boston

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

Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 437–453.

Szlavicz, Á. (2010) A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése, PhD értekezés, Szt István Egyetem, Gödöllő

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). An affective events approach to job satisfaction. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 18, pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.

### **3. fejezet**

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

Brief, A. P.; Weiss; H. M. (2002) Organizational Behavior: Affect in the Workplace *Annual Review of Psychology*, 53., 279-307.

Callahan, J. L. & McCollum, E. E. (2002) Obscured variability: The distinction between Ekman, P., & Friesen, W. V. (1975) *Unmasking the face*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

emotion work and emotional labor. In N. Ashkanasy, W. Zerbe, and C. Hartel (Eds.),

Fineman, S. (2005) *Understanding emotions at work*, Sage, London

Glinow, M.A., McShane, S.L. (2000) Workplace emotions, values, and ethics In: *Organizational behavior Emerging realities for the workplace revolution* The McGraw-Hill, 7. fejezet

Gross, J.J. (2007) Emotion regulation Conceptual foundation In: *Handbook of emotion regulation* (Ed.: Gross, J.J.), Guilford Publications, New York, 3-24.

Holman, D. Martinez-Iñigo, D., Totterdell, P. (2008) Emotional labour and employee well-being: an integrative review In: *Research companion to emotion in organizations* (Eds.: Ashkanasy, N.M., Cooper, C.L. ), Edward Elgar Publishing, Northampton, USA.

Lively, K.L. (2000) Reciprocal Emotion Management Working Together to Maintain Stratification in Private Law Firms *Work and Occupations*, Vol. 27 (1) 32-63.

Managing emotions in the Workplace (p. 219-231). Armonk, NY: M.E. Sharpe

Matsumoto, D. (1990). Cultural similarities and differences in display rules. *Motivation and Emotion*, 14(3), 195–214.

Publications.

Scott, C, Myers, K.K. (2002) The emotions of socializations and assimilation: learning emotion management at the fire station Manuscript submitted to the Organizational Communication Division of the National Communication Association. [http://dionysus.psych.wisc.edu/lit/ToFile/what%20happened/drafts%20or%20in%20pre ss/firefighters\\_socialization%20of%20emotion.pdf](http://dionysus.psych.wisc.edu/lit/ToFile/what%20happened/drafts%20or%20in%20pre ss/firefighters_socialization%20of%20emotion.pdf) Letöltés ideje: 2011.07.25.

Scott, C., Myers, K.K. (2002) The emotions of socializations and assimilation: learning emotion management at the fire station *Journal of Applied Communication Research*, 33, 67-92.

Wharton, S.; Erickson, R.J. (1993) Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles *Academy of Management Review*, Vol. 18. 457 - 486.

#### **4. fejezet**

Barbuto, J. E., Scholl, R. W., Hickox, C., & Boulmetis J. (2001). A field study of the relationship between leaders' anticipation of targets' resistance and targets' reports of influence tactics used by leaders in dyadic relations. *Psychological Reports*, 88, 835-843.

Bar-On, R. (2003): Érzelmi intelligencia és önmegvalósítás In: Mayer, J. D., Ciarrochi J. P., Forgas, J. P.: Érzelmi intelligencia a mindennapi életben, Kairosz Kiadó, Budapest.

Cable, D.M., Judge, T.A. (2003) Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 197-214.

Gibson, D. E., Schroeder, S. (2002). Grinning, frowning, and emotionlessness: Agent perceptions of power and their effect on felt and displayed emotions in influence attempts. In: Ashkanasy, N. M. Zerbe, W. J. , Hartel C. E. J. (Eds.), *Managing emotions in the workplace* Armonk, NY: M. E. Sharpe. 184-211.

- Goleman, D. (2004) *Az érzelmi intelligencia a munkahelyen*, Edge 2000, Budapest.
- Goleman, D. (2003) *Az érzelmi intelligencia* Háttér Kiadó, Budapest.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2003): *A természetes vezető: Az érzelmi intelligencia hatalma*, Vincze Kiadó Kft, Budapest.
- Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge Press.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1990). Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human Relations*, 43, 221-237.
- Lamude, K. G. (1993). Supervisors' upward influence tactics in same-sex and cross-sex dyads. *Perceptual and Motor Skills*, 77, 1067-1070.
- Mayer, J. D. (2003): *Az érzelem, az intelligencia, és az érzelmi intelligencia*, In: Forgas, Joseph, P.: *Az érzelmek pszichológiája*, Kairosz Könyvkiadó Kft., Budapest,
- Mowday, R. T. (1978). The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23 (1), 137-156.
- Oláh, A. (2006) *Érzelmek, megküzdés és optimális élmény*, Trefort kiadó, Budapest.
- Stests, J.E., Turner, J.H. (2010) *The sociology of emotions* In. *Handbook of emotions* (Eds.: Lewis, M., Haviland-Jones, J.M., Barrett, L.F. ) The Guilford Press, New York. 32-46.
- Thacker, R., Wayne, S. (1995) *An Examination of the Relationship Between Upward Influence Tactics and Assessments of Promotability*, *Journal of Management*, Vol. 21. (4), 739 - 756.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140.
- Yukl, G., Guinan, P. J., & Sottolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group & Organization Management*, 20, 272-296.

## **5. fejezet**

- Barnes L.B.(1981) *Managing the paradox of organizational trust*, *Harvard Business Review*, Vol. 59, 107-116
- Fukuyama, F. (1996) *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York, Penguin.



- Kramer, R. M. (1999) Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598
- Sass, J. (2005) Bizalom a szervezetekben, Magyar Pszichológiai Szemle, LX., (1.), 7-27.
- McKnight, D.H., Chervany, N. L. (1996) The meaning of trust. Working Paper 96-04, [www.misrc.umn.edu](http://www.misrc.umn.edu)
- McKnight, D.H., Chervany, N. L. (2001) Conceptualizing Trust: A Typology and E-Commerce Customer Relationships Model Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences 2001
- Tarnai, M. (2003) A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban In: Gazdaságpszichológia (szerk.: Hunyadi, Gy., Székely, M.) Osiris, Budapest. 669-715.

## **6. fejezet**

- Barnes L.B.(1981) Managing the paradox of organizational trust, Harvard Business Review, Vol. 59, 107-116
- Granovetter, Mark (1988) A gyenge kötések ereje. A hálózatelmélet felülvizsgálata. In: Angelusz Róbert - Tardos Róbert (szerk.) Társadalmak rejtett hálózata. Budapest, Magyar Közvéleménykutató Intézet.
- Janis, I. L. (1991): A vélemények egyöntetűségére való törekvés ártalmas hatásainak ellensúlyozása a politikát alakító csoportokban: elméleti és kutatási perspektívák. In: Pápai Zoltán és Nagy Péter (1991. szerk.): Döntéseméleti szöveggyűjtemény. Aula Kiadó. Budapest.111-121. o.
- Kramer R.M., Brewer M. B., Hanna B. A. (1996) Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision in: Kramer, R.M., Tyler, T.R. (szerk.) Trust in organizations, Thousand Oaks, CA: Sage, 357-389.
- Lewicki R.J., McAllister D.J., Bies R.J. (1998) Trust and distrust: New relationships and realities, *Academy of Management Review*, Vol. 23, (3), 438-458.
- Shepard B.H., Sherman D.M. (1998) The grammars of trust: A model and general implications, *Academy of Management Review*, Vol. 23, (3), 422-437.
- Wicks A.C., berman Sh.L., Jones T.M. (1999) The structure of optimal trust: Moral and strategic implications, *Academy of Management Review*, Vol. 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*, Vol.9, (2), 141-159.

## 7. fejezet

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

Becerra M, Huemer L. (2000) Moral character and relationship effectiveness: an empirical investigation of trust within organizations, [www.nd.edu](http://www.nd.edu)

*Belbin*, M. (2003). *A team, avagy az együttműködő csoport*. Kiadja: Edge 2000 Kft. (SHL könyvek sorozat)

Cummings L.L., Bromiley Ph. (1996) The organizational trust inventory (OTI), Development and validation, Kramer, R.M., Tyler, T.R. (szerk.) *Trust in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 302-329.

Dirks K.T. (1999) The effects of interpersonal trust on work group performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, 435-455.

Doney P.M., Cannon J.P., Mullen M.R. (1998) Understanding the influence of national culture on the development of trust, *Academy of Management Review*, Vol. 23, ( 3), 601-620.

Hugo, V. (2007) Why emotionally intelligence is so valuable for your team In: *The emotionally intelligent team: understanding and developing the behaviors* (Eds.: Hughes, M.; Terrel, J.B.) Josey-Brass A Wiley Imprint, San Francisco

Johnson- George C., Swap W. C. (1982) Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 43, (6), 1306-1317.

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

Rempel J.K., Holmes J.G., Zanna M.P. (1985) Trust in close relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, (1), 95-112.

Rotter J. B. : A new scale for the measurement of interpersonal trust, *Journal of Personality*, 1967, Vol. 35, 651-665

- Rotter J. B. : Interpersonal trust, trustworthiness and gullability, *American Psychologist*, 1980, Vol. 35, No.1, 1-7
- Stack, L. C. (1983) A bizalom In: Szakács F. (Szerk.): Személyiséglélektani Szöveggyűjtemény IV/2, Tankönyvkiadó, Budapest, 593-635
- Wrightsmann, L. (1964) Measurement of philosophies of human nature *Psychological Reports*, Vol. 14, 743-751
- Yamagishi, T. (1986) The provision of sanctioning as a public good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (1), 110-116.
- Zand, D. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

## **8. fejezet**

- Bobocel, D.; Zdaniuk A. (2005) How can explanations be used to foster organizational justice? *Handbook of organizational justice* Lawrence Erlbaum Ass., Publishers, Mahway, New Jersey; London 469-498.
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B.M. (1996) An integrative framework for explaining reactions to a decision: The interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Brockner, J. (1994) Perceived fairness and survivors reactions to layoffs, or how downsizing organizations can do well by doing good, *Social Justice Research*, 7: 345-363.
- Brockner, J. ; Chen, Y.; Mannix, E.; Leung, K.; Skarlicki, D.P. (2000) Culture and procedural fairness: When the effects of what you do depends on how you do it, *Administrative Science Quarterly*, 45, 138-159.
- Colquitt (2001) On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Conlon, D.; Meyer, C.; Nowakowski, J. (2005) How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? *Handbook of organizational justice* 301-327
- Cropanzano, R.; Prehar, C.A.; Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, Vol. 27 (3) 324-351.

- Faragó K. (2003) Etikai kérdések a gazdaságpszichológiában In: Gazdaságpszichológia (szerk.: Hunyadi Gy, Székely M.) Osiris Kiadó Bp. 716-747.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561–568.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationship. In Thibaut, J. W. Spence, J. T. Carson R. C. (Eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology* (pp. 211–240). Morristown: NJ: General Learning Press.
- Thibaut, J. és Walker, L. (1975) *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates
- Whitener, E.M.; Brodt, S. E.; Korsgaard, M. A.; Wermer, J. M. (1998) Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530.
- Zala Enikő (2000) *A szervezeti igazságosság észlelése*; PhD disszertáció, Debrecen.