

## **„Az információcsere szerepe a bizalomalakulásban és hatása a szervezeti kapcsolatok hatékonyságára és igazságosságára” c. pályázat kutatási zárójelentése.**

Kutatásunk legmarkánsabb eredménye, hogy igazoltuk, a bizalmatlanság problémás elosztási döntési helyzetekben ésszerűtlen megoldásokhoz vezet. Az ésszerűtlenség egyik jellemző oka, hogy konfliktusos elosztási helyzetekben a problémamegoldóak hajlanak rá, hogy az egész problémát apróbb részekre tagolják, valamint az is, hogy a konfliktusmegoldás kézreeső eszközei lehetnek az olyan, a társas normákhoz kapcsolódó egyszerűsítések, heurisztikák, amilyen az egyenlőség-heurisztika is.

A bizalmatlanság és a konfliktus-megelőző, konfliktus-elhárító heurisztikák kapcsolata azonban nem lineáris: legjellemzőbb a használatuk azokban a kapcsolatokban, melyek közepesen erős összetartással, bizalommal jellemezhetők: a gyenge, rossz, válságos kapcsolatokban azért nincs rá szükség, mert a kapcsolatépítő-fenntartó motívum gyengébb, az erős kapcsolatok esetében pedig az érdekek kölcsönös és kreatív összehangolásához nincs szükség ilyen normatív egyszerűsítésekre. Ez a tapasztalat visszaigazolja az ilyen heurisztikák társas funkcióját a konfliktusmegoldásban, kapcsolatépítésben.

Kutatási eredményeink legnyilvánvalóbb alkalmazási lehetősége szervezetszociológiai: A szervezeti egységek, csoportok, illetve azok vezetői számtalan olyan döntést hoznak, mely valamilyen jutalmat, illetve terhelést oszt el a csoporttagok között. Az erőforrás-gazdálkodás akkor hatékony, ha összességében az érintettek számára a legnagyobb hasznot, illetve legkisebb terhet jelenti. A bizalmatlansággal, illetve konfliktusokkal terhelt kapcsolatok kiélezett figyelemmel illetik az elosztás igazságosságának „részeredményes” (időben rövid szakaszokra vonatkoztatott) kiértékelését, ami súlyos veszteségeket eredményezhet az erőforrás-gazdálkodásban.

Kutatásaink során újabb (összefüggő) elméleti kérdések fogalmazódtak meg:

- 1: Vajon a részekre bontása az elosztási feladatnak abból fakad-e, hogy a konfliktus elvonja a kognitív kapacitás egy részét, és részekre bontva egyszerűbb a problémákat megoldani; esetleg abból, mert a konfliktusok természete olyan, hogy valóban részmegegyezést kíván minden vitatott ponton,
- 2: vajon a részfeladatokra érvényesített egyenlősítésnek mi a hivatása: azért történik, hogy a végső egyenlőséget garantáltan és egyszerű eszközökkel elérjük (eszköz) vagy azért, mert a konfliktusos helyzetekben valóban beszűkül kicsi egységekre a figyelem, s minden részegységen belül valóban meg kell egyezni (cél).
- 3: vajon azért alkalmazzuk az egyszerűsítést, mert a kognitív kapacitást, a feladatmegoldásra fordítható figyelmet elviszi a konfliktus, vagy azért, mert az egyszerű megoldást mindenki számára érthetőnek, vitathatatlanoknak és a későbbi konfliktust kivédőnek véljük?

### **Részletes kifejtés**

Beszámolóinkat 4 egységből építjük fel:

1. Az 1. egységben röviden bemutatjuk annak a kísérletnek a lényegi eredményeit, melyet a pályázat eredeti kérdésfeltevésének (a problémás helyzeteket érintő kölcsönös tudás milyen hatással van a bizalomra, s elosztási helyzetekben mennyire eredményez hatékony és igazságos megoldásokat) a tisztázására építettünk fel.
2. A következő hosszabb szakaszban azt mutatjuk be, hogy a kísérletből nyert eredményeket hogyan erősítettük meg, igazoltuk egy kérdőíves szervezeti

vizsgálatban. Továbbá arról is beszámolunk, hogy a kérdőíves vizsgálat tapasztalatainak birtokában hogyan tudtuk finomítani, árnyalni a kísérletben eredményként kapott összefüggést, hogy a bizalmatlanság problémás elosztási döntési helyzetekben ésszerűtlen megoldásokhoz vezet. A kérdőíves vizsgálatunkat viszonylag részletesen mutatjuk be, mivel ezeknek az eredményeknek a publikálási folyamata még nem zárult le.

3. Az ezt követő rövid egységben egy alkalmazási példát mutatunk be, mely a munkacsoporton belüli terhelések elosztásának kontextusában világít rá arra, hogy az erőforráspazarlás a pozitív csoportfolyamatok erősítésével, a személyes adottságokra való nagyobb odafigyeléssel elkerülhető lenne.
4. Zárásképpen összefoglaljuk, hogy a kutatással mely tudományos problémákról szóló tudásanyaghoz járultunk hozzá. Összegezzük a megválaszolatlan, illetve időközben felmerült kérdéseket, továbbá felvázoljuk a kutatás lehetséges további irányait.

1.

Annak a kérdésnek a tisztázására szerkesztettünk meg egy kísérleti vizsgálóeszközt (ultimátumjáték változó és állandó értékű forrásokkal), hogy vajon problémás elosztási helyzetekben (az elosztó tudja, hogy kinek-kinek mekkora jutalmat ad, de a másik érintett fél csak azt tudja, ő mennyit kapott, azt pontosan nem tudja, hogy az elosztó mennyit tartott magánál; ugyanakkor, ha ezt akarja tudni, áldozhat erőforrást erre az információra, kérheti) milyen hatása van a bizonytalanság elosztásának az elosztás igazságosságára és értelmességére (Kovács, 2005). Feltételeztük, hogy a félreértések kizárásával, a jelentések egyértelműsítésével, az átláthatósággal csökkennek a konfliktuskivédő egyszerűsítések, tehát nő a megoldások hatékonysága, egyszersmind az átláthatóság az igazságosságot is erősíti.

Ehhez egy olyan feladatot fejlesztettünk ki, melyben a hatékonyság és igazságosság gyakorlatilag függetlenek. További erénye a feladatunknak, hogy az ésszerűség attól függetlenül megragadható benne, hogy milyen társas orientációval dolgozik benne a döntéshozó. Feladatunk ugyanis olyan szerkezetű, hogy attól teljesen függetlenül mérhető benne a normatív értelemben vett „jóság” (a Pareto-elv alapján), hogy kinek mi benne személyesen a célja ( legyen akár önző, akár altruista, akár együttműködő, akár egyenlősítő vagy versengő. Egyedül a rombolás okozta személyes örömmel nem tud a keret foglalkozni). Eredményeink eredeti hipotéziseinket nem igazolták: A bizonytalanság kivédése nem javította a döntések ésszerűségét (bár igazságosságát igen), hanem éppen ellenkezőleg, szignifikánsan rontotta.

Eredményünk értelmezésében arra a belátásra jutottunk, hogy az a mód, ahogyan a bizonytalanságot csökkenthették a helyzetben a felek, a bizalmatlanságot kommunikálta a másik fél (a döntéshozó) számára, és a konfliktust (meg nem egyezést) vetítette előre. Az ésszerűtlenségek háttérében jól azonosítható módon megjelent az egyenlőség-heurisztika.

Az egyenlőség-heurisztikát olyannak azonosítja a szakirodalom, mint amely problémás helyzetekben kivédi a konfliktusokat, segíti a megoldásokat.

Azt ellenőrizendő, hogy nem maga a kért információ, hanem a kérés gesztusa rombolta le a megoldások ésszerűségét, ellenőrző vizsgálatot végeztünk, melyben az eredetileg kéréssel megszerezhető információt eleve beépítettük a kísérletbe, tehát „intézményesen” garantáltuk. Ebben a helyzetben a döntéshozói megoldások nem különböztek ésszerűségben azokétól, akiktől eredeti kísérleti elrendezésünkben a partnerük nem kérte a kérhető információt.

2.

Kísérletünk szignifikáns eredménye, hogy a bizalmatlanság problémás elosztási döntési helyzetekben ésszerűtlen megoldásokhoz vezethet. Az ésszerűtlenség egyik jellemző oka,

hogy konfliktusos elosztási helyzetekben a konfliktusmegoldás kézreeső eszközei lehetnek az olyan, a társas normákhoz kapcsolódó egyszerűsítések, heurisztikák, amilyen az egyenlőség-heurisztika is.

Kísérleti eredményünknek megerősítést, külső validitást szeretnénk volna adni, ezért egy olyan vizsgálati tervet építettünk fel analóg módon, melyben a változók, melyek a kísérletben értelmezve voltak (ésszerűség, igazságosság, bizalom) ugyanúgy (illetve másképp, erről később még írunk) értelmezhetők, további más változókkal együtt (mivel ez a kérdőíves vizsgálat egy nagy szervezeti felmérés része volt).

A kísérlettel analóg feladat a kísérletes döntési problémához hasonlóan, ahol kétféle zsetont kellett elosztani a felek között, egy halom állandó értékűt (mindkét félnek ugyanannyit ér) és egy halom változó értékűt (egyik félnek értékesebb, mint a másiknak), szintén egy állandó és egy változó értékű forrás elosztását kérte. A kérdőíves feladat egy olyan életszerű problémát mintázott, ahol egy 5 fős munkacsoport szerepel, akik 10-10 egységnyi elosztásra váró jutalmat kaptak, 10 állandó értékűt és 10 változó értékűt. 9 lehetséges elosztás közül kellett kiválasztaniuk azt, amelyet jó megoldásnak tekintenek, ha a méltányosság és ésszerűség szempontjait követik. A 9 alternatívát egy kétdimenziós koordináta rendszerben lehet elhelyezni, melynek egyik dimenziója az állandó értékű forrás kezelése, másik dimenziója pedig a változó értékű forrás kezelése. Mindkét dimenzió mentén három értéket különböztettünk meg:

+: helyesen bánik az adott forrással: a változó értékű forrásból annak ad többet, akinek többet ér, az állandó értékű forrásból annak ad többet, akinek a változó értékű kevesebbet ér;

0: darabszámra egyenlő jutalmat ad;

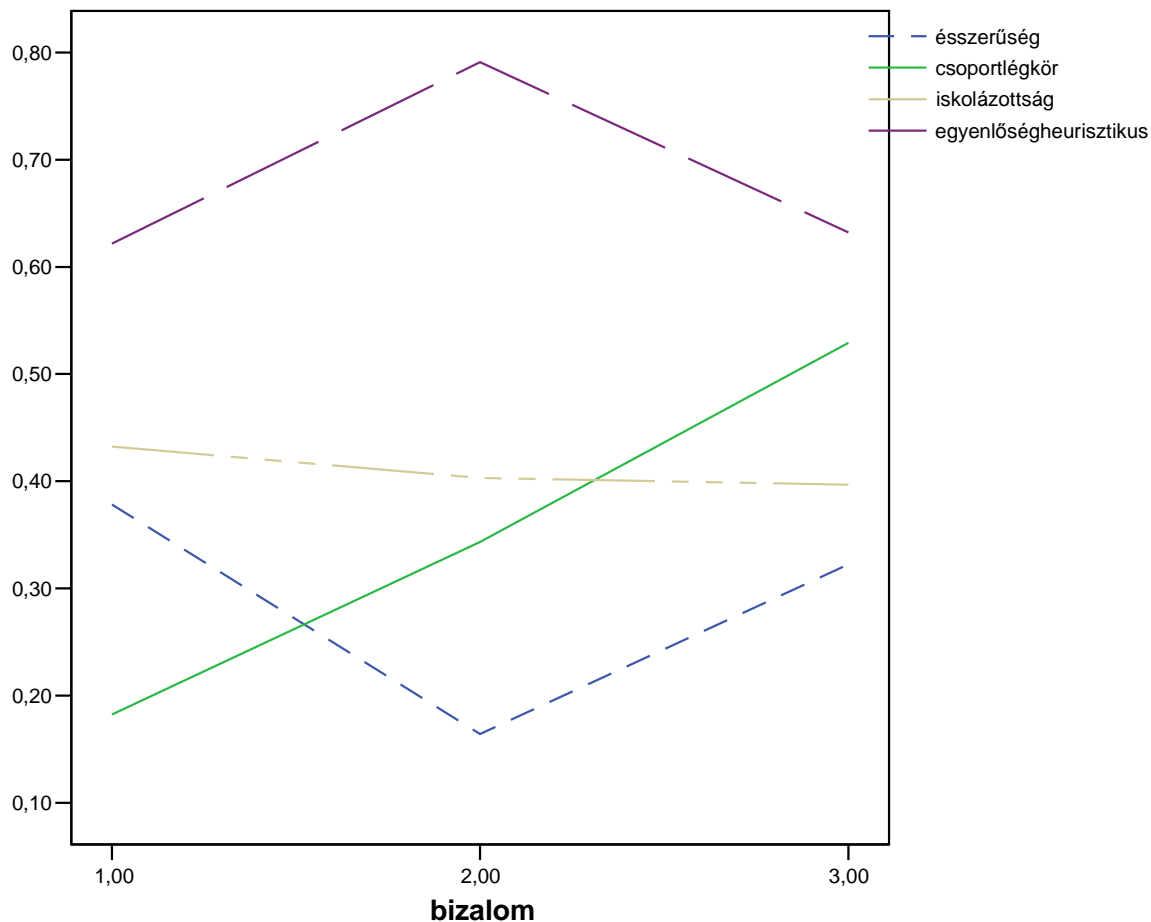
-: fordítottan bánik az adott forrással: a változó értékű forrásból annak ad többet, akinek kevesebbet ér, az állandó értékű forrásból annak ad többet, akinek a változó értékű többet ér.

Ésszerűnek tekintettük azokat a választásokat, melyek legalább az egyik forrással helyesen (+) bánnak, ésszerűtlennek pedig azokat, melyek egyik forrással sem bánnak helyesen.

Arra voltunk kíváncsiak, hogy vajon ezt a döntésüket hogyan befolyásolja az a bizalom, melyet a saját csoportjuk vezetője iránt éreznek, illetve egyéb olyan indulati tényezők, melyek a csoportlétkört jellemzik. (Ezekre a változókra a kérdőíves kikérdezés másik szakaszában megjelenő kérdéscsoportok vonatkoztak).

Azt feltételeztük, hogy azok a válaszadók, akik nagyobb bizalmat éreznek a vezetőjük iránt, illetve akik munkacsoportjában pozitívabb a csoportlétkör, kevésbé fognak egy ilyen problémás elosztási helyzetben olyan konfliktuskerülő egyszerűsítő, s a hatékonyságot romboló heurisztikát alkalmazni, mint az egyenlőségheurisztika. (Az egyenlőségheurisztika gátolja a forrásokkal való helyes bánásmódot). Továbbá, jobban figyelembe tudják venni az egyéni adottságokat (mert egyébként is jobban figyelnek egymásra), egyéni és csoportszempontból is nagyobb hasznot eredményező megoldásokat fognak alkalmazni.

Feltételezéseink a 260 fős mintánk azon részén (durván 70%-án) igazolódtak be, akik 1-11-es skálán legalább közepes szinten bíztak a közvetlen főnökükben. Az alacsony bizalommal és rossz csoportlétkörrel (1. ábra) jellemezhető válaszadókra viszont kevésbé volt jellemző az egyenlőségheurisztika használata: ez az eredményünk mintegy visszaigazolja az egyenlőségheurisztika társas funkcióját, azt hogy segít a konfliktusok elkerülésében. Szétesőfélben lévő egység esetében a konfliktushoz talán már hozzászórtak a felek, nem igyekeznek kerülni, nem látják értelmét a költséges építkezésnek. Közepesen jó kapcsolatok esetében a konfliktusok sokat ronthatnak a csoportösszetartáson, ezért igyekeznek akár költséges úton is elkerülni. Erős kapcsolatokban pedig nem is okoz konfliktust, ami máshol talán azt okozna, így elkerülésükre nem áldoznak felesleges költségekkel.



**1. ábra: A bizalom összefüggése a megoldások ésszerűségével, a pozitív csoportlégkörrel, az iskolázottsággal, és az egyenlőségheurisztika használatával.**

Az y tengely értékei arra vonatkoznak, hogy az adott változó értékei a maximális lehetőséghez képest átlagosan az adott csoportban (bizalom 1,2,3) milyen fokon kielégítettek. Pl: egyetemi végzettségű (1-6 ig skálán 6-os) az maximálisan iskolázott.

Az ábráról további összefüggésként még leolvasható, hogy a helyes megoldások az iskolázottságtól gyakorlatilag függetlenek.

Tehát, összességében a kérdőíves vizsgálatban sikerült igazolni ugyanazt az összefüggést, amelyet a kísérletesben kaptunk eredményül, továbbá az összefüggést sikerült gazdagítanunk egy újabb tartalommal.

Továbbá a kérdőíves vizsgálatunk még azt is igazolja, hogy a légkörváltozók (bizalom, kapcsolatok) még olyan döntésekre is áttételes hatással vannak, melyek kontextusa az adott csoporttól távoli: itt minden tényleges következmény nélküli, elvi állásfoglalást kértünk, mely semmiféle vitát ki nem válthat, lévén személyes és anonim, a csoporttagok számára nem hozzáférhető a válaszadás.

Vizsgálatunk ezen tulajdonsága (vagyis, hogy sikerült kimutatnia egy összefüggést kísérletes döntési kontextusban is, ahol a hatások, funkciók, interperszonális értelemben összerendezettek, és egy olyan kérdőíves döntési helyzetben is, ahol ezek a hatások áttételeken keresztül mutatkoznak, interperszonális értelemben szétcsúsznak) arra a következtetésre enged bennünket, hogy a talált összefüggés elég univerzális, és sokféle helyzetben jelen van.

3.

Kutatási eredményeink legnyilvánvalóbb alkalmazási lehetősége szervezetszociológiai: A szervezeti egységek, csoportok, illetve azok vezetői számtalan olyan döntést hoznak, mely valamilyen jutalmat, illetve terhelést oszt el a csoporttagok között. Az erőforrás-gazdálkodás akkor hatékony, ha összességében az érintettek számára a legnagyobb hasznot, illetve legkisebb terhet jelenti. A bizalmatlansággal, illetve konfliktusokkal terhelt kapcsolatok, ahol az ellenőrzésnek, folyamatos kontrollálásnak egyébként is nagy szerepe van, kiélezett figyelemmel illetik az elosztás igazságosságának „részeredményes” (időben rövid szakaszokra vonatkoztatott) kiértékelését, ami súlyos veszteségeket eredményezhet az erőforrás-gazdálkodásban. Ugyanis lehetnek olyan alkalmak, lehetőségek, munkák, kihívások, terhek stb, melyet úgy értelmes elosztani, hogy csak a csoport egyik részének jut belőle. Ha a csoport másik része elhiszi, bíz benne, hogy lesz idő, amikor eljön az ő sora, akkor nem csinál belőle „ügyet”, ha pillanatnyilag valamiből kimarad. Ha nincs meg ez a bizalom, akkor a vezető arra kényszerül, hogy adjon a változó értékű jutalomból azoknak is, akik viszonylag kevés hasznát veszik, illetve terhelnie kell azokat is, akiket viszonylag jobban megvisel.

Eredményeink újabb empirikus bizonyítékát adják annak a nézetnek, hogy a hatékony humán-erőforrás-gazdálkodás nemcsak a személyes erényekkel és azok kihasználásával számol, de a személyes gyenge pontokat, a szükségleteket is méltányolja: ezzel nemcsak a személyes értékesség és emberi méltóság érzését mélyíti el, hanem a személyes és közösségi értelemben is vett hatékonyságot is szolgálja.

Egy másik pályázatunkban, mely a megváltozott munkaképességűek munkaerőpiaci integrációjával foglalkozik, ezt az összefüggést is felhasználtuk a csoportlétkör javítására tett intervenciók szakmai megalapozásában: a pozitív csoportlétkör, az azzal együttjáró személyes odafigyelés és érett konfliktusmegoldási képesség talán megóvják a vezetőket és a munkacsoportokat az egyenlőség-alapú elosztási heurisztikák használatától pl. a pluszmunkák elosztásában, mely során alkalmazott egyenlőség-séma nagyon terheli a megváltozott munkaképességűeket. A megváltozott munkaképességűeket hátrányosan érinti minden olyan sablon, amit a nem megváltozott munkaképességűkre alakítottak ki, és rájuk is alkalmazni akarják. Számukra különösen fontos lenne, hogy a munkakörülményekben, a munkafolyamatban megtörténjenek azok az ésszerű változtatások, amik az ő sikeres alkalmazásukhoz szükségesek. Igazából nemcsak a megváltozott munkaképesség, de mindenféle (legitim) személyes szükséglet hitelemelne, ugyanis a személyes szükségletek figyelembe vétele növeli a humanitás érzését, és jelentős emberi tökévé válhat.

4.

Zárásképpen összefoglaljuk, hogy a kutatással mely tudományos problémákról szóló tudásanyaghoz járultunk hozzá. Összegezzük a megválaszolatlan, illetve időközben felmerült kérdéseket, továbbá felvázoljuk a kutatás lehetséges további irányait.

#### a.) Bizalomkutatás

A szakirodalom a bizalmatlanság költséges mivoltát sok szempontból ismeri (Kramer, 1999). A kontrollra, ellenőrzésre szánt anyagi és pszichés ráfordítások költségei ismertek, továbbá a bizalmatlanság azon következménye is, hogy nehezíti a kölcsönösen előnyös (de kockázatos) kooperatív választásokat vegyes motivációjú helyzetekben.

Ez a veszteség, melyet kutatásunkban sikerült azonosítani, azonban más természetű, nevezhetjük a problémamegoldás deficitjének, vagy kognitív természetű veszteségnek is.

Az, hogy az egyenlőségheurisztika pontosan milyen folyamatban rombolja le a megoldásokat, azonban nem teljesen tisztázott:

1. A kísérletes adatok alapján elképzelhető, hogy a készleten belüli egyenlősítés egy eszköz, aminek a célja a külön készletekből származó jövedelem összeadása után a végső egyenlőség (ez a szemlélet nem ellentétes akár egy hosszú távú tervezéssel sem). Az egyszerűsítésre talán azért van szükségük, mert a lehetséges konfliktus fenyegetése elviszi a figyelmüket.
2. A kérdőíves adatok viszont arra a lehetséges működésre hívják fel a figyelmet (mivel itt tényleges fenyegetettség nincs, s a 9 kötött alternatívát átgondolni is sokkal könnyebb, mint a kísérletes feladatot megoldani), hogy bizalmatlan helyzetekben minden egyes vitatott pontban részletesen meg szoktunk egyezni, és ez igazából a szociális tudásunk része, hogy így kell eljárunk. A bizalmatlan helyzeteket végül is bármelyik pillanatban otthagyhajuk, az egyenlőség garantálja, hogy rosszul nem járhatunk. Ebben az esetben az egyenlősítést nem gondoljuk tovább, a részeredményeket nem adjuk össze, hanem a vitapontnak megélt problémákat külön-külön megoldjuk. Ilyen értelemben az egyenlősítés tartalmilag cél és nem eszköz.
3. Az 1. és 2. pontban megjelenő funkciók nem zárják ki egymást, elképzelhető az eszköz- és a cél-működés együttese is, valószínűleg másféle helyzetekben.

#### b.) Konfliktusok

A konfliktusok kivédésére használt eszközként az egyenlőség-heurisztika jól ismert (Messick, Schell, 1992; Messick, 1993). Amivel kutatásunk újat tudott hozni, hogy rámutatott, az egyenlőségheurisztika ha a készleten belüli egyenlősítés heurisztikájának formáját ölti, komplex döntési szituációkban jelentős veszteséget okozhat.

A csoportlétkör és a bizalom együttjárása a kérdőíves vizsgálatunkban nem meglepő. Ugyanakkor jó lenne tudni, hogy vajon a csoportkohézió erősítésén keresztül (mivel ez viszonylag ismert módszertannal kivitelezhető) lehet-e erősíteni a vezető iránt érzett bizalmat, illetve az is kérdés, hogy vajon a konfliktusos elosztási helyzetek megoldását elsősorban a vezető iránt érzett bizalom befolyásolja, vagy pedig ebben szerepe van a csoportkohézióknak is.

#### c.) Igazságosságkutatás

A disztributív igazságosság kutatása a szükséglet szerinti elosztás elvét csekély figyelemmel illeti. Ugyanakkor a szükségletek kezelése a rendszerben nem jelent mást, mint a szubjektív hasznosság értelmezését. Az egyénre odafigyelő rendszerek nem gondolják, hogy az egységnyi jutalmak és egységnyi terhek mindenkinek ugyanannyit jelentenek. Tézis szintjén a szakirodalomban viszonylag ismert tény, hogy a szükséglet elvének tisztelete az emberi méltóság érzetének növekedésével jár és hosszú távon jelentős emberi tőkévé válhat (Mező, Kovács, 1999). Ezt a kicsit fennkölt tartalmat vizsgálatunkban sikerült nagyon profán módon megjeleníteni, ami talán kézzelfoghatóbbá teszi, hogy a méltóságon túl a szükségletekkel miért is hasznos foglalkozni, amikor igyekszünk minél igazságosabb rendszereket kialakítani.

#### Hivatkozások:

- Kovács J. (2005): Hatékonyság és Méltányosság- Egy Ultimátumjáték Kísérletes Tapasztalatai Magyar Pszichológiai Szemle, 2005.LX.1.235-257.
- Messick, D.M. (1993): Equality as a decision heuristic, in: Mellers, B.A and Baron, J. (eds) Psychological Perspectives on Justice, Cambridge University Press, New York, 11-31.
- Messick, D.M., Schell, T. (1992): Evidence for an equality heuristic in social decision making, Acta Psychologica, 80, 311-323.
- Mező E. és Kovács J. (1999): Szervezeti igazságosság. Pszichológia, 19.1. 125-162.o.

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