

„Én nem a régi iskolámba mentem vissza az egyetem után tanítani, hanem már akkor egy ilyen terepre egy fiú szakközépiskolába és pont ezért, hogy ha ott nem rettenek el, akkor sehol.”

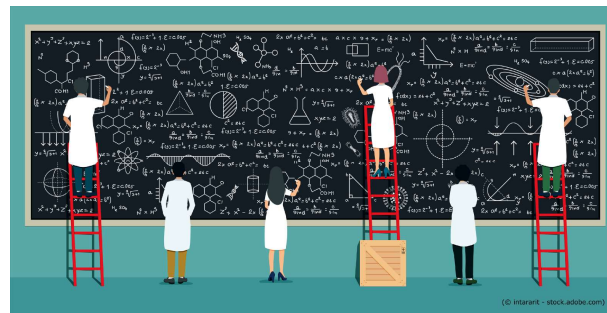
„Nyolc éve jöttem ide, nagyon sok helyen fordultam meg előtte. Általános iskolában, kollégiumban középiskolában.”

„Nagyon szeretek itt dolgozni, most már öt éve dolgozom itt és úgy veszem észre, hogy vannak sikerélményeim, kollégák között is van egy baráti kör, amibe beletartozom és emiatt nagyon fontos számomra az, hogy jó hangulatban jövök igazából az iskolába, mert ők is ugyanolyan fontosak nekem.”

Szervezeti bizalom és kontrollérzet

Sass Judit, Budapesti Corvinus Egyetem, egyetemi docens,
judit.sass@uni-corvinus.hu

Bodnár Éva, Budapesti Corvinus Egyetem, egyetemi docens,
eva.bodnar@uni-corvinus.hu



- A szervezeti bizalom epizodikus megközelítése
- A szervezeti bizalom észlelhető jelei
- A bizalom klímája
- A szervezeti bizalom tárgyai az oktatási intézményben
- A bizalom klíma feltárása: Ötperces beszédminta eljárás
- A bizalom verbális markerei: kognitív és affektív oldal
- Szervezeti következmények
- Kitekintés

A szervezeti bizalom epizodikus megközelítése

	Egyéni-/ személyközi szint	Csoport-/ szervezeti szint
előzmények	<p><i>bizalomadó:</i> hajlam, személyiség, hangulat, kultúra, kapcsolati tapasztalatok</p> <p><i>bizalmat kapó:</i> képesség, integritás és jóindulat, viszonzó működés</p> <p>motiváló, transzformáló vezetés</p>	<p>csoport homogén összetétele, feladatfüggés</p> <p>kapcsolatok erőssége, sűrűsége,</p> <p>vezetés: világos cél, információadás, érzelmi elérhetőség</p> <p>csoportklíma: tiszteletet, elfogadás</p> <p>szervezeti kultúra: világos normák</p>
kontextus	<p>helyzet ismerőssége</p> <p>rendszer észlelt megbízhatósága:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bejósolhatóság - megbízhatóság - jóindulat 	<p>kultúra: kollaboratív, etikus, felelős</p> <p>munkahely biztonsága, tagok kölcsönös függése</p> <p>HRM: motiváló, autonómiát támogató, bevonó, igazságos</p> <p>szervezeti struktúra: decentralizált, organikus</p> <p>klíma: innovatív, kooperatív, felhatalmazó</p>
következmények	<p>teljesítmény</p> <p>elégedettség, elköteleződés, azonosulás</p> <p>stressz hiánya, jóllét</p> <p><i>kapcsolatok:</i> együttműködés, OCB</p> <p>tudásmegosztás, nyílt kommunikáció</p>	<p>tudás, információ megosztása</p> <p>együttműködés, kohézió</p> <p>pszichológiai biztonság klímája > tanulás, innováció</p>

A szervezeti bizalom észlelhető jelei

- *pozitív érzelmek*:
 - személyközi, csoportszinten: tisztelet, törődés > egyéni pozitív érzelmek
 - világos célállítás > énhatékonyság; közös célok, kooperáció > kollektív hatékonyság > célkongruencia > + érzelmek
- *kényszer hiánya* (önirányítás, autonómia)
 - kiszámíthatóság, világos célok, bevonás > önirányítás, felesleges ellenőrzés/ kontroll, fókuszált munkavégzés
 - kooperáció, információmegosztás > teljesítmény, elégedettség, jóllét
- *közösségi érzés* (szándék, érdek)
 - Bizalom > kooperáció, tudásmegosztás, erőfeszítések közös célra irányítása vs egyéni érdek, szándék
 - motiváló, transzformáló (vízió: közös cél) vezető
 - >> „mi-tudat”
 - egyéni elképzelések megjelenítési lehetősége > innovatív megoldások



A bizalom klímája

- Szervezeti szint: információmegosztás, kooperáció, feladat-fókusz, szervezeti tanulás – pszichológiai biztonságérzet
- *Társas rendszerek: kollektív érzelem* (De Rivéra, 1992)
 - *bizalom klíma*: a szilárd hit a szándékok és viselkedés/működés megbízhatóságában, igazságosságában és a képességekben, ami nyitottsághoz, forrásmegosztáshoz és kölcsönös támogatáshoz vezet.
 - Paez et al, 1996:
 - Kiszámíthatóság
 - Öröm, bizalom, elégedettség
 - Reményteli, bizakodó

A szervezeti bizalom tárgyai

Iskolai szervezeti klímája: „a diákok és tanárok közötti interakciókat formáló és az elfogadható iskolai viselkedés és normák paramétereit lefektető osztott hiedelmek, értékek és attitűdök” (Wang és Degol 2016: 316)

- összetevői:
 - Biztonság: fizikai, érzelmi; fegyelem, rend hatékony és méltányos biztosítása > törődés, fair szabályok, kiszámíthatóság
 - Közösség: interakciók minősége > bevonás, támogatás, odatartozás-érzés, elfogadás
 - Akadémiai: a tanulás és tanítás támogatottsága > vízió, motiváció, kollaboráció, fejlődés
 - Intézményi környezet: struktúra, infrastruktúra, felszereltség ,fit' > facilitált tanár-diák interakció
- Klíma fókusza > közepes jóllét mellett tagok figyelmét közös értékek, stratégiai célok felé irányítja – „bizalom klíma” fókusza:
 - munkatársi csoportok, vezető, diákok, szülők, közvetlen közösség
 - fizikai és adminisztratív környezet észlelése, a strukturális jellemzők (feladat-elvárások, hatékonysági kritériumok)

Vizsgálat

- Cél: az egyéni verbális megnyilvánulásokban az előzetesen azonosított bizalom-jelekben kimutatható-e eltérés a bizalom szintjétől függően. > „pozitív érzelmek”, „kényszer hiánya”, „közösség érzés és közös szándék” markerek pozitív kapcsolata a szervezeti bizalomszinttel

- Minta

Adatfelvétel 2015. tavaszán

N=112 – 17 középfokú intézmény tanárai

- Módszerek

- *Érzelmi Klíma kérdőív* (Clima emocional – Wiesenfeld et al, 1997) ötfokú skála - jellemzőség

-pozitív klíma: reményteli, bizakodó; kölcsönösen támogató; kiszámíthatóan mennek a dolgok; az öröm, bizalom, elégedettség, az emberek szabadon, bátran beszélhetnek

-negatív klíma: félelem, szorongás, aggodalom; ellenségeskedés, agresszivitás, szomorúság, passzivitás, rosszkedv

- *Beszéljen öt percig szabadon a munkahelyéről* (Five Minutes Speech Sample, Magaña 1986)

Atlas.ti tartalomelemzés

A bizalom klíma feltárása: Ötperces beszédminta eljárás - kódolás

- Érzelmi viszonyulás: szöveg egésze; első tartalmas mondat
- Intencionalitás:
 - Kényszer – forrással: külső, belső
 - Szándék: kontrollal, kontroll nélkül
- Közösségi érzés
 - T/1.
 - „mi”

A megjelenés gyakorisági átlagai



Kényszer

1. Gyerek

„Nagyon sok a problémás gyerek, akivel nem tudok mindig úgy viszonyulni, foglalkozni kell velük, nem mindig az oktatásról, hanem inkább a nevelésről szól, az oktatás terén nagyon sok a kudarcélmény, nehéz az alapvető ismereteket is átadni, inkább kevesebbet kell átadni, de azt biztosan tudják reprodukálni.”

2. Külső/belső szakmai kényszer

„Miközben ott van az a folyamatos nyomás, hogy el kell juttatni őket az érettségre, ott nekik le kell vizsgázni, ez az egyetlen esélyük az életben, ha én ezt most elbaltázom, akkor ennek a gyerekeknek még rosszabb lesz és hát bizony a tanítványaim többsége funkcionális analfabéta, kivéve a tagozatos osztályt.”

3. Iskola

„Mondani szoktam a kollégáknak: annyit kell dolgoznotok, hogy ugyan azt a hatást elérjétek, mint egy debreceni iskola, ahol adott egy erősebb szülői háttér – több gondoskodás, több kulturális élmény, lehetőség, más épületek vannak, mármint, hogy a városban végig megy, és ott van a történelem az épületeken.”

4. Kolléga

„Ezért aztán gyakran kell kommunikálnunk egymással, a kollégákkal.”

5. Adminisztráció

„Félévi beszámolót kellett készíteni, összeszedni munkaközösségektől a dolgokat és nagyon aranyosan jöttek kérdezni, hogy miben tudnak segíteni, szóljak nyugodtan.”

Szándék

- Kontrollal

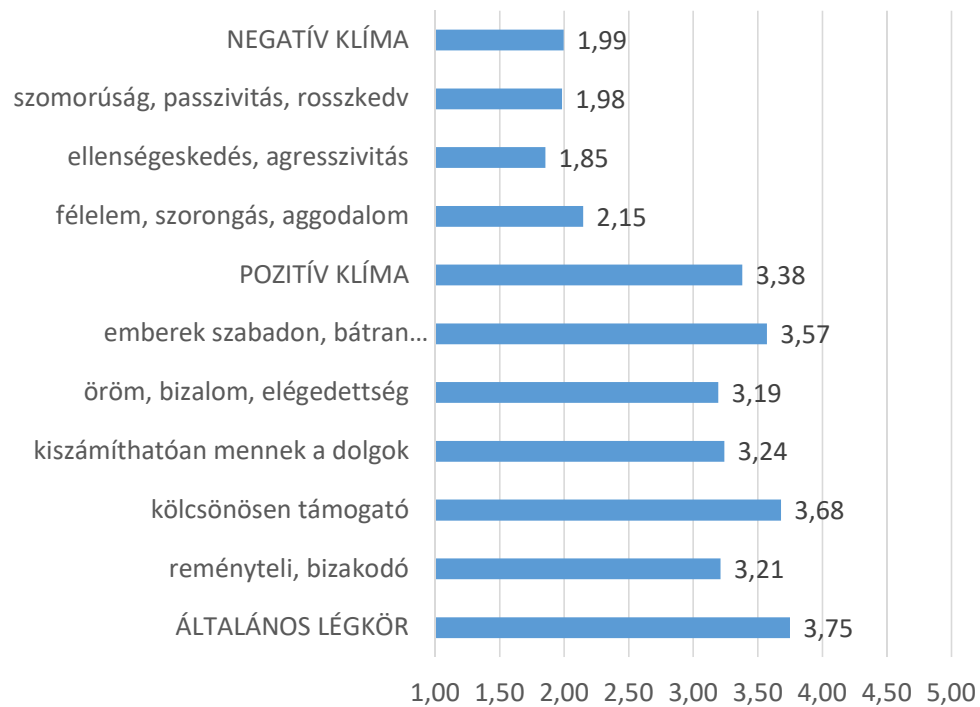
„Szeretek a gyerekekkel foglalkozni, mert olyan jó látni, amikor a gyerekek veszik az adást és megtanulnak valamit, ezért érdemes dolgozni, tanítani.”

- Kontrollérzet nélkül

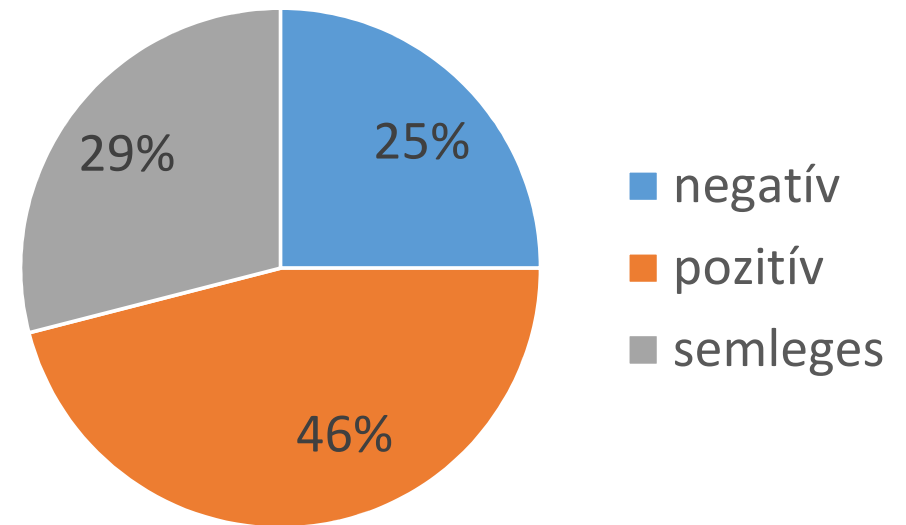
„...megpróbálom azt tenni, ahogyan sokszor látunk nagyon rossz sorsokat, próbálunk empatikusnak lenni a gyerek az elsődleges, mégis sokszor nem tudunk teljesíteni, amit nem hoz magával, legyen ez anyagi jellegű dolog, igyekszünk de sokszor szélmalomharcnak tűnik az egész, sokszor van hogy kommunikálunk a szülővel és nem csodálkozunk.”

Érzelmi klíma: kérdőív – FMSS

Klímakérdőív átlagok



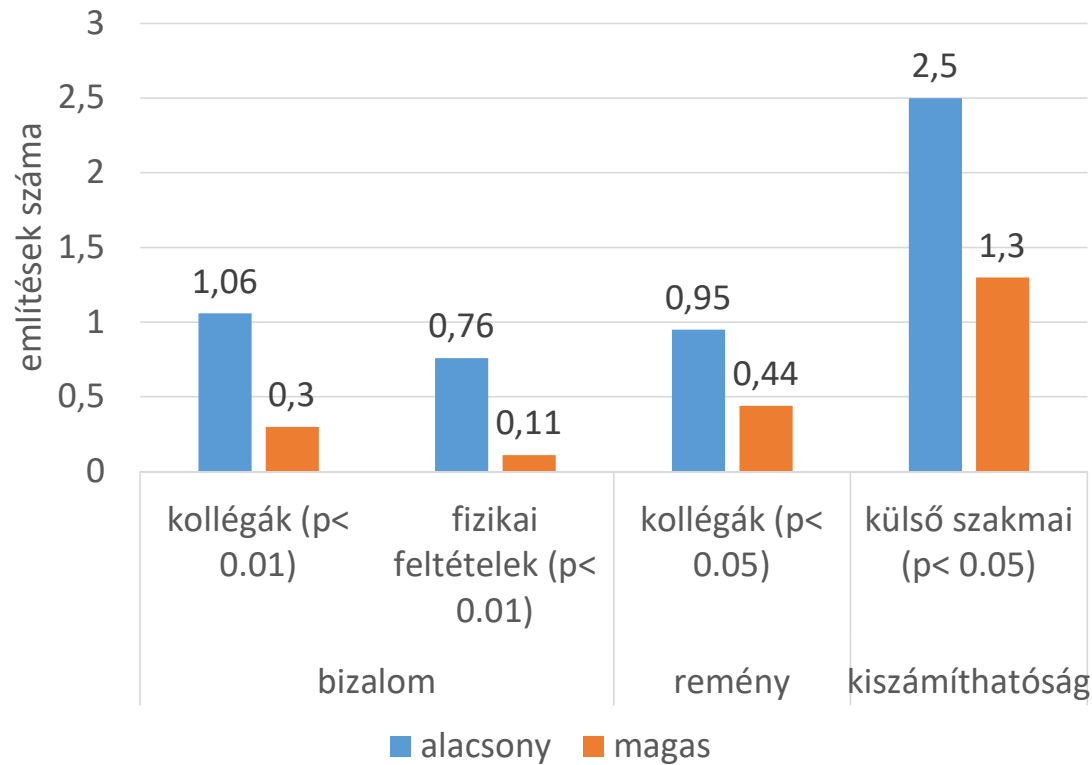
1. mondat valenciája



Bizalom markerek – klíma együttjárások

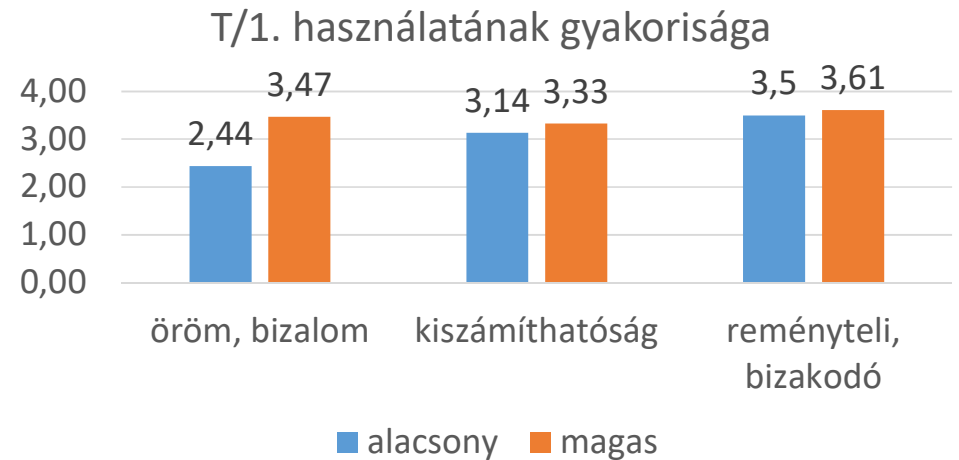
	általános érzelmi légkör	kiszámíthatóan mennek a dolgok	<i>kölcsönösen segítő, támogató, szolidáris</i>	<i>reményteli bizakodó</i>	szomorúság, passzivitás, rosszkedv	öröm, bizalom, elégedettség
Össz-negatív	-,201*	-,250**				
Össz – pozitív	,201*	,250**				
1. Mondat negatív	-,241*	-,399**	-,255**			
1. Mondat pozitív		,317**	,200*	,216*		
kényszer: kollégák					,356**	-,254**
kényszer: külső szakmai		-,217*				
kényszer: fizikai feltételek	-,241*					-,249**

A bizalom verbális markerei – eltérő bizalomszintnél



Magas szint > összkényszer kevesebb

- Bizalom: diák több (kontrollérzet)
- Remény: belső szakmai kényszer több
- Kiszámíthatóság: vezető magasabb (szabályozás), diák kevesebb (konzisztencia)



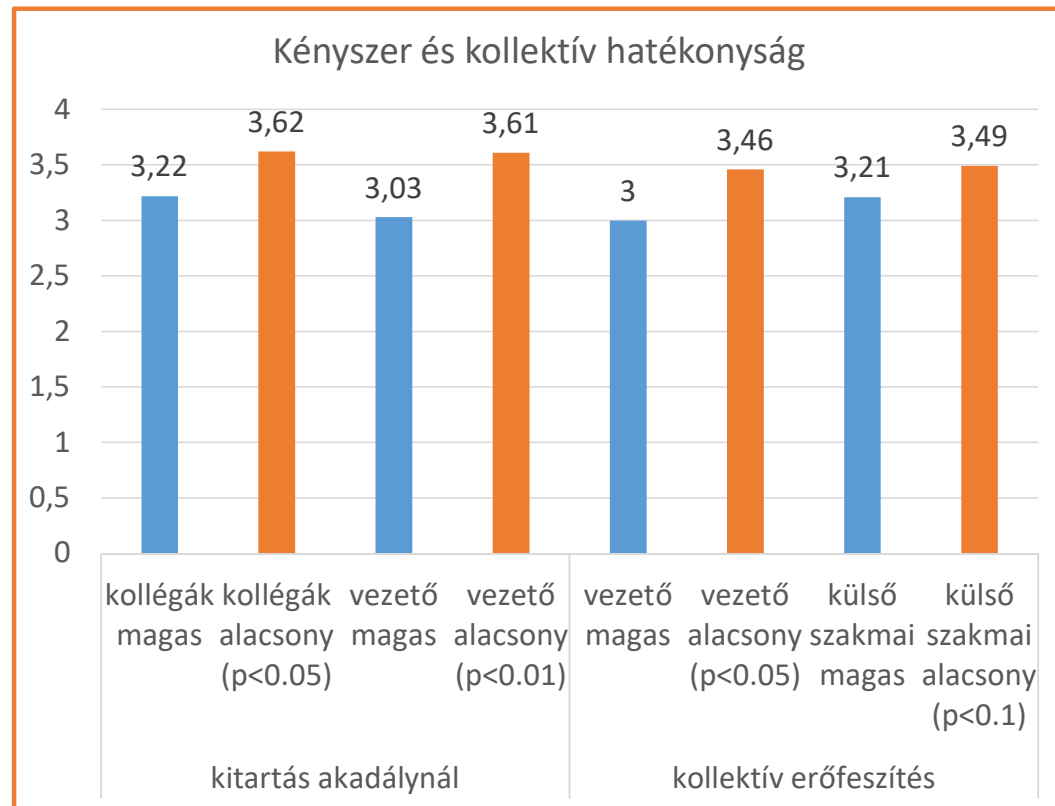
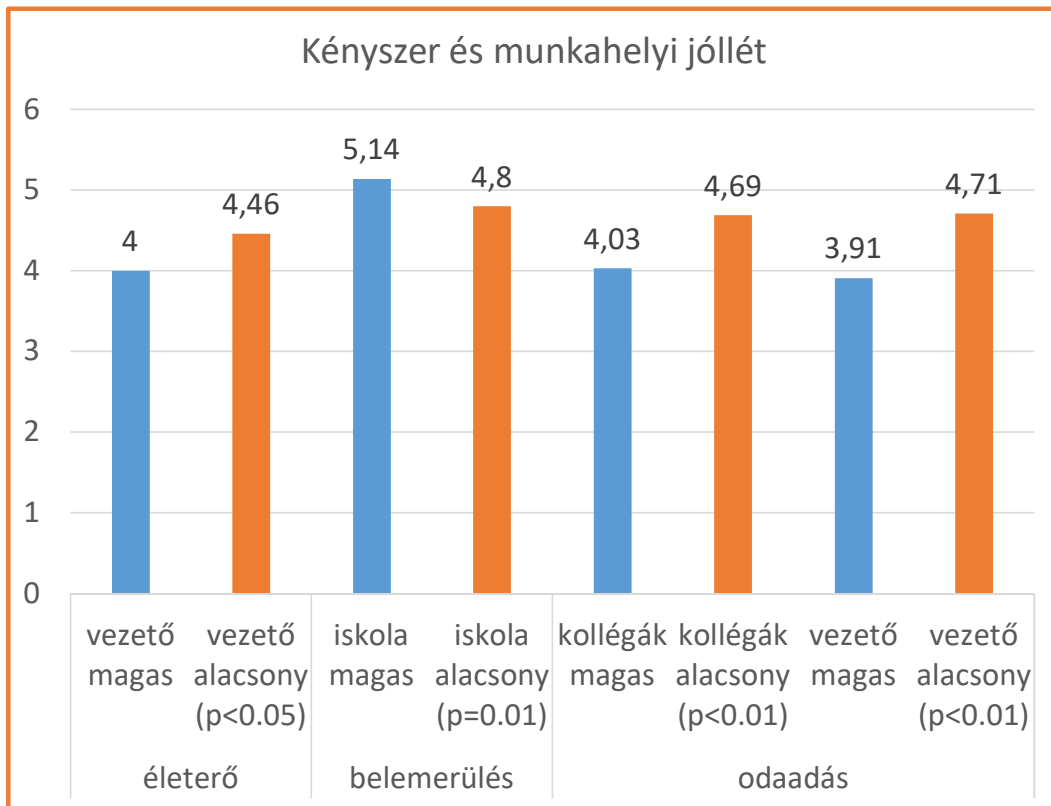
Eredmények összegzése

- Kvalitatív megközelítéssel a bizalom feltételezett jelei mérhetőek
- A nyelvi markerek a bizalom kognitív és érzelmi alapjai szerint eltérhetnek.

Kognitív kiszámíthatóság markerei:

- kedvező érzelmi viszonyulás (1. gondolat)
 - vezetői kényszer elfogadása
 - hiányzó: külső szakmai kényszer, diákokkal kapcsolatos kényszer
- Érzelmi bizalomalapok markerei
 - Hiányzó kényszerek: kollégák, fizikai feltételek
 - Kompetenciaérzet: diákok-kényszer, belső szakmai kényszer elfogadható
 - „mi” mód: T/1. használat

A bizalom/ bizalomhiány következményei



Korlátok és kitekintés

- Kvalitatív mérés előnye negatív viszonyulás detektálásában, természetes helyzet > többszöri alkalmazás
- Feltárt verbális markerek: érzelmi viszonyulás, kényszer, „mi” kognitív és érzelmi alapok szerint elkülönítve < súlyozás hiánya
- Bizalomtárgyak eltérő súlya: kollégák, a külső és belső szakmai kényszer, a diákok, a fizikai feltételek és a vezető (utóbbi alacsony említése)
- Kényszer-marker kimutatott összefüggése szervezeti jóléttel, kollektív hatékonysággal
- Egyéni észlelés < szervezeti szintű mérés kihívása (emergens modell)
- Interjú bizalom-irányú továbbfejlesztése – fókuszok, strukturálás (diákok, vezetők, szülők, adminisztrátorok)

Köszönjük a figyelmet!

