

Dr. Mizser Csilla Ilona¹

Hatékony kommunikáció a szervezetben – a kognitív-alapú és érzelmi bizalom hatásai

ÖSSZEFOGLALÁS

Bevezetés: Mikor él meg akképpen a szervezetben működő személyek, hogy hatékony a szervezeti kommunikáció? A szervezeti kommunikáció hatékonysága közös érdeke a szervezetben résztvevőknek és a külső partnereknek egyaránt. A hatékony szervezeti kommunikáció a mindennapi „békés” szervezeti működést is végigkísérő optimális várakozás, de konfliktushelyzetben is kiemelkedő jelentőséggel bír. Jelen tanulmány a bizalom összetevők viszonyulását és a konfliktuskezelés módok találkozásának lehetséges következményeit célozza bemutatni. **Módszer:** Minden kommunikáció alapja a bizalom. Jelen tanulmány a hatékony szervezeti kommunikációt vizsgáló tudományos cikkeket és kutatásokat összegző szekunder kutatás. A hatékony szervezeti kommunikációnak jelentősége van többek között a szervezetben dolgozók életminősége tárgyában, a szervezet partnerkapcsolatai tekintetében, a folyamatos változásokhoz való alkalmazkodás kérdésében. A hatékony szervezeti kommunikáció lehetővé teszi a személyeknek, hogy közösen is értelmezzék a valóságot, az egyéni interpretációkat összegezve.

Eredmények: Jelen tanulmány betekintést kíván nyújtani a bizalom összetevőinek fogalomrendszerébe és a szervezetre, a vállalkozások versenyelőnyére fókuszálva kívánja összegezni a témában megjelent kutatásokat. Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa a hatékony szervezeti kommunikáció és bizalom tárgyában rendelkezésre álló hazai és nemzetközi szakirodalmi ismereteket és egy olyan szakirodalmi áttekintést adjon, amely a szűkebb tárgyat összekapcsolja a kommunikáció témakörével. Következtetések: A szervezet optimális és hatékony működéséhez elengedhetetlen a bizalom. A kognitív értelemben fennálló bizalom és az érzelmi bizalom szervezeti jelenlétének bemutatása, ismertetése és gyakorlatban történő hasznosításának kiemelkedő jelentősége van. A meglévő, fennálló bizalomnak versenyelőny szempontjából vitathatatlan hatása van, a bizalom összetevőivel való munka és az arról való gondolkodás pedig az üzleti élet számos területén szükséges.

Kulcsszavak: hatékonyság, kommunikáció, bizalom, versenyelőny

Jel-kódok: K19, K39, L26

BEVEZETÉS

Ténylegesen mikor él meg akképpen a szervezetben működő személyek, hogy hatékony a szervezeti kommunikáció?

A szervezeti kommunikáció hatékonysága közös érdeke a szervezetben résztvevőknek és a külső partnereknek egyaránt.

A hatékony szervezeti kommunikáció a mindennapi „békés” szervezeti működést is végigkísérő optimális várakozás, de konfliktushelyzetben is kiemelkedő jelentőséggel bír. Jelen tanulmány a bizalom összetevők viszonyulását és a konfliktuskezelés módok találkozásának lehetséges következményeit célozza bemutatni.

A bizalom nyelvtani, továbbá nyelvészeti értelelmzései kiváló alapul szolgálnak a téma komplexitásának kellő megalapozásához. Kovács (2021) feltevése szerint a bizalom, mint megnyilatkozás egy átfogó jelenség, amely beszédaktusként értelmezhető. A kérdés összetettségét a szerző feltevése második része okozza, miszerint a beszédaktusnak van egy bizalmi vetülete. Megfogalmazható a tétel, miszerint a kommunikáció előfeltételezi a bizalmat, és a bizalomnak köszönhetően a kommunikáció hatékonyabbá, teljesebbé válik. A bizalom a legszemélyesebb szinttől, az önbizalomtól a legátfogóbb kapcsolati hálóiig, a társadalmi bizalomig terjed.

Nap mint nap a bizalom/bizalmatlanság közötti ingadozásban élünk. A bizalom/bizalmatlanság mélyén, az emberek közötti kapcsolatokra vonatkoztatva, egy feloldhatatlan apória ragadható meg: van bizalom, de még sincs; nincs bizalom, de mégis van. Nem képzelhető el semmilyen közösség működése a bizalom jelenléte nélkül, ugyanakkor semmilyen közösségben nem tételezhető a bizalom maradéktalan megvalósulása. Vagyis mindig vagy a bizalom, vagy a bizalmatlanság adott szintje van jelen, amelyben a bizalom folytonosan ki van téve a bizalmatlanságnak és fordítva. Határhelyzetnek vagy rendkívüli állapotnak tekinthető a bizalom maradéktalan betöltődése, ami a béke kivételes pillanataiban mutatkozik meg (szerelem, biztonság, harmónia megtalálása önmagunkkal és a világgal). Hasonlóképpen a bizalmatlanság radikális formája a háborúban teljeseedik ki (szereteink vagy életünk elvesztését féljük, az otthontalanná válástól tartunk). (Kovács, 2021)

MÓDSZER

A szervezetelmélet azt tartja, hogy a kommunikáció mindenféle szervezeti kultúra, sőt a szervezetek éltető ereje. (Vári, 2016)

Fukuyama (1995) szerint a gazdaság társadalmi beágyazottsága miatt nemcsak az önérdék-vezéreltséget feltételező költség-haszon elv, szerződések, szankciók szabályozzák a kapcsolatokat, amelyeket költségvonzatuk miatt a szerző a „bizalmatlanság adójának” nevez, hanem a társadalom tagjai közötti kölcsönös bizalom is.

A kölcsönös bizalom társadalmi tőkeként befolyásolja a társulási készséget, és alapul szolgálhat a vállalatok gazdasági lehetőségeinek hatékony kihasználásához, valamint kihat a szervezet tagjainak jólétére is (Sass, 2011).

A kutatások azt mutatják, hogy a családi vállalatok jobban

¹ Egyetemi docens, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi, Pénzügyi és Számviteli Intézet

képesek a bizalom kiaknázására, ami nemcsak komoly versenyelőnyt (Varga&Csiszárík, 2017) jelenthet számukra, hanem a családi vállalatok elterjedése és sikeres működése a társadalom és a gazdaság ellenállóképességét is erősítheti. Éppen ezért fontos megértenünk a bizalom szerepét és működési jellegzetességeit, sajátosságait a családi vállalatokon keresztül.

A család az emberi együttélés legősibb és legkisebb egysége, amely évezredek óta a társadalom és a gazdaság alapegysége is volt, így tehát a családi vállalat a vállalatok egyik legidősebb formája. A családok szerte a világon olyan természetesen előforduló közösségeket hoznak létre, amelyek bizalmi kapcsolatokra épülnek (Fukuyama, 1995). A családi dimenzióval rendelkező vállalkozások éppen ezért hajlamosak a bizalmat, mint irányítási mechanizmust segítségül hívni működésük során. A családi vállalatok gazdasági jelentőségét napjainkban jól mutatja, hogy Németországban a vállalatok 90%-át irányítják családok, amelyek a GDP több mint felét adják. (Vajda, 2020)

Sass (2005) vizsgálati definíciója szerint, a szervezeti bizalmat olyan, a szervezeti tagok által osztott hitnek tekintjük, amely az egyén átélte vagy észlelt szervezeti tapasztalatainak interpretációja nyomán alakul, és a szervezet, mint részekből álló rendszer megbízhatóságára vonatkozó kedvező elvárásokat foglal magába. A szervezettel kapcsolatos egyéni viszonyulásban (kognitív és érzelmi összetevőkkel), valamint az ebből következő személyes vagy személyközi bizalomadó viselkedésben nyilvánul meg. Részei a működés kiszámíthatóságából, elfogadhatóságából származó bejósolhatóságra, a kapott ígérek betartásából, a feladatvégzést segítő hozzáállásból eredő kiszámíthatóságra és a szervezeti gondoskodásból és a szervezet (Garai&Csiszárík, 2018) (Varga et al., 2024) és tagja közti érzelmi kötelekből származó jóindulatra vonatkozó észlelések.

A bizalommal kapcsolatos, különböző jelenszinteket érintő vizsgálatok, napjainkra árnyalták a bizalom egyoldalúan kedvező hatására vonatkozó elképzeléseket. Kimutatták a túlzott bizalom kedvezőtlen hatásait is. Ebből következően felvetődhet a kérdés, hogy mi a bizalom optimális szintje, illetve a bizalom különböző szintjei hogyan hatnak a szervezeti működésre. A bizalmi kapcsolatban a tapasztalatok kognitív értékelése mellett érzelmi tényezők is szerepet kapnak az információfeldolgozásban. A bizalomadás kockázata miatti bizonytalanság közvetlen érzelmi reakciókat kelt. Hatnak a döntés során tapasztalt háttérérzelmek (kedvező/ kedvezőtlen), és a következmények értékeléséből következő érzelmek. (Sass, 2005)

A szervezeti bizalom vizsgálatát azok a kutatási eredmények indokolják, amelyek arra utalnak, hogy mind az egyének, mind a szervezet vonatkozásában a bizalom kedvező hatásai azonosíthatók. Egyéni szinten ide tartozik a bizalom munkahelyi stresszt csökkentő, teljesítményt fokozó szerepe. A szervezet szintjén a bizalom az együttműködés, engedelmesség, információ-megosztás facilitálásával járul hozzá a szervezeti hatékonyság, teljesítmény növekedéséhez.

Ezen kedvező következményekhez mind érzelmi, mind kognitív folyamatok szerepet játszanak. A bizalom kedvező hatása több úton megvalósulhat, a kutatások a bizonytalanságérzet és a szervezeti kapcsolatok alakulására gyakorolt befolyást emelik ki. A szervezeti bizalom a szervezeti koordináció eszközeként kiszámíthatóvá teszi az interakciókat, csökkenti a munkahelyen észlelt bizonytalanságot, ugyanakkor a munkatársakba, vezetőbe vetett bizalom facilitálja a társas cserekapcsolatokat, nagyobb elköteleződést hoz létre a munkahely felé. (Sass-Bodnár, 2018)

EREDMÉNYEK

A családi vállalat kezdeti szakaszában az erős, érzelmi alapú interperszonális bizalom a meghatározó. A vállalat növekedésével a túl erős interperszonális bizalom ugyanakkor „vak” bizalomhoz, csoportgondolkodáshoz vezethet.

A versenyelőny megtartása érdekében a családi vállalkozásoknak egyre inkább a vezetőkhöz vetett kompetencia-alapú bizalomra van szüksége, amely csökkenti a diszfunkcionális konfliktusokat, ugyanakkor elősegíti a funkcionális konfliktusok felszínre kerülését a hatékonyabb döntéshozatal érdekében. Ekkor a családtagok közötti interperszonális bizalom megmarad ugyan, de szerepe csökken. A kognitív jellegű, kompetencia-alapú bizalom kiépítése a külső szakértői tudás és tapasztalat cégen belüli integrálásával lehetséges.

Amint a családi vállalkozás még inkább növekszik, az emberek közötti bizalom nem tartható fenn a rendszerbe vetett bizalom nélkül, amely rendszer a legfontosabb interperszonális cserekapcsolatokat szabályozza és így az átlátható és világos szabályok, valamint eljárások kialakítása kulcsfontosságúvá válik. A vállalkozás késői szakaszában a bizalom alakulásának ciklikusságát az interperszonális bizalom újbóli megerősödése eredményezi, amely a generációváltás során az utódok nyílt és őszinte kommunikációjának köszönhető.

Sundaramurthy (2008) cikkében a bizalom fenntartásának körforgását feltételezi, amelyet az 1. ábra mutat be.

Bencsik&Juhász (2018) rámutattak, hogy mikroszinten a bizalom az alábbi tényezőkhez kapcsolódik: alkalmazottak elégedettsége, teljesítmény, viselkedés, csapatmunka, vezetői hatékonyság, emberierőforrás-menedzsment felfogása, sikeres tárgyalások, kommunikáció, elkötelezettség, etikus viselkedés, vállalati partnerkapcsolatok stb. Ezek alapján alapvető befolyásoló tényezőnek számít a szervezetek belső működésében. Makroszinten a bizalom hajtóereje a szervezeti változásoknak és a túlélésnek, a vállalatok együttműködésének, stratégiai szövetségeknek és fúzióknak vagy felvásárlásoknak. Sass (2005) kérdésfeltevései alapján két jelenségkör vizsgálatát végezte el. Az egyik a szervezeti bizalom - tárgya és alapjai szerinti - összetevőinek feltárása, mérése, ezen komponensek kapcsolatának vizsgálata, és a vizsgált szervezetek, összetevők szerint elkülönülő, bizalom-mintázatainak azonosítása, tipizálása. A másik cél a szervezeti bizalom, vagy bizalomhiány szintjétől függő egyéni döntések vizsgálata szervezeti bizalom-dilemmákban. A vizsgálat alá-



1. ábra: A bizalom fenntartható körforgása

Forrás: Sundaramurthy (2008) alapján Vajda (2020) szerkesztése

1. táblázat: A szervezeti bizalomtárgyak

1. szervezeti működés
2. közvetlen vezető
3. munkatársi csoport

Forrás: SASS, J. (2005). *Bizalommintázatok és bizalmi döntések a szervezetben*. Pécsi Tudományegyetem Pszichológia Doktori Iskola alapján saját szerkesztés

2. táblázat: A szervezeti bizalom előnyei

költségsökkentő	szervezeti változások hajtóereje
konfliktuscsökkentő	túlélés hajtóereje
szervezet teljesítménye nő	etikos viselkedés
versenyelőny	vállalati együttműködések
alkalmazottak elégedettsége	csapatmunka
sikeres tárgyalások	elkötelezettség

Forrás: BENCSIK & JUHÁSZ (2018) *Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól*. VEZETÉSTUDOMÁNY, 49 (1), 30-39. alapján saját szerkesztés

támasztja azt a hipotézist, hogy egy adott társas rendszerben a szervezeti bizalom, tárgya szerint, három területre vonatkozik: a szervezeti működésre, a közvetlen vezetőre és a munkatársi csoportra. A szervezeti bizalom olyan összetett jelenség, amelyet a bizalmi ítélet tartalma (bejósolhatóság, megbízhatóság, jóindulat) amelyet a bizalom tárgya szerint is elkülöníthető összetevők alkotnak, amelyek külön is mérhetők. Sass (2005) megállapította, hogy a kognitív és érzelmi bizalomalapok mindhárom bizalomtárgy vonatkozásában megjelennek. Mivel a bizalomtárgyak vonatkozásában eltérő tapasztalati alapon formálódik a bizalom, és a szervezetben ez a bizalomtapasztalat intézményi, feladat és személy-, illetve csoportközi kapcsolati tapasztalat által is befolyásolt, elkülöníthetők kognitív és érzelmi bizalom-alapok. Az egyes bizalomtárgyak kapcsolatára vonatkozóan az együtt járássok alátámasztják feltételezésünket, hogy a munkatársi, vezetői és rendszerbizalom együttesen határozza meg a szervezettel kapcsolatos bizalmat. (Sass, 2005)

KÖVETKEZTETÉSEK

A szervezet optimális és hatékony működéséhez elengedhetetlen a bizalom (Kuráth et al., 2022). A kognitív értelemben fennálló bizalom és az érzelmi bizalom szervezeti jelenlétének bemutatása, ismertetése és gyakorlatban történő hasznosításának kiemelkedő jelentősége van. A meglévő, fennálló bizalomnak versenyelőny szempontjából vitathatatlan hatása van, a bizalom összetevőivel való munkára és gondolkodás pedig az üzleti élet számos területén szükséges.

A bizalom hatásai a személyközi, illetve a gazdasági kapcsolatokban kiemelhetjük a bizalom költségsökkentő hatását. Képes közvetlenül csökkenteni a tranzakciós költségeket, hiszen feleslegessé teszi a kontrollt. A bizalom befolyásolja a beruházási döntéseket is. A szervezeten belüli bizalom szintje nem tekinthető statikus jelenségnek, hiszen folyamatosan változnak az emberi kapcsolatok és élethelyzetek. A személyközi kapcsolatokban a bizalom megléte csökkenti a konfliktusok számát és mértékét, ezáltal a munkahelyi stresszt. Nő az együttműködés hatékonysága, nincs szükség többszörös ellenőrzésre. Túlzott bizalom esetében azonban eltűnik a gyanakvás, mely lehetővé teszi a csalást, a másik

kihasználását. Szervezeti szinten megfigyelték, hogy a *túlzott bizalom is káros*, ugyanis növeli a konfliktusok számát, hiszen a felek teljesen nyíltan vallalják egymás előtt véleményüket, mely gyakran konfliktusforrásként jelentkezik. Ezek a hatások a munkavégzés minőségét, hatékonyságát, az információ és tudás áramlását, az emberi kapcsolatokat erőteljesen befolyásolják. Számszerűsíthető gazdasági paraméterekben kifejezhetők pl. a stressz- és konfliktuskezelés, a többszörös ellenőrzések, a folyamatos egyeztetések, az elhúzódozó döntések stb. Tényként kezelte, hogy amennyiben egy csoporton belül javul a bizalom szintje, az javítja az egyén, a szervezet teljesítményét, de vigyázni kell a túlzásba vitt bizalom negatív következményeivel. (Bencsik&Juhász, 2018)

A szervezet optimális és hatékony működéséhez elengedhetetlen a bizalom. A kognitív értelemben fennálló bizalom és az érzelmi bizalom szervezeti jelenlétének bemutatása, ismertetése és gyakorlatban történő hasznosításának kiemelkedő jelentősége van. A meglévő, fennálló bizalomnak versenyelőny szempontjából vitathatatlan hatása van, a bizalom összetevőivel való munka és az arról való gondolkodás pedig az üzleti élet számos területén szükséges.

IRODALMI FELDOLGOZÁS

- BENCSIK, A. & JUHÁSZ, T. (2018): Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. VEZETÉSTUDOMÁNY, 49 (1), 30-39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.04>
- FILMER, C. A. – GELFAND, M. J. (2012): At What Level (and in Whom) We Trust – Trust Across Multiple organizational Levels. Journal of Management, 38, p. 1167– 1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- FUKUYAMA, F. (1995): „Bizalom – A társadalmi erények és a jólét megteremtése”, Európa Kiadó
- GABRIELLA, K. – MIKLÓS, H. & EDIT, G. B. (2022): A VEZETÉS ÉS A BIZALOM A TÉMA MEGKÖZELÍTÉSEI ÉS JELENTŐSÉGE A VEZETŐFEJLESZTÉSBEN. In 3rd Ferenc Farkas International Scientific Conference: „Management Revolutions”: Conference Proceedings 3. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia: „Menedzsment forradalmak”: Konferenciakötet (p. 226). ISBN: 978-963-429-995-0, ISSN: 2786 -3891
- GARAI, F. M. & CSISZÁRIK, K. Á. (2018): Értékkrendalapú fogyasztói magatartásmodellek érvényessége a Z-és Y-generáció pénzügyi tudatossága esetén. Pénzügyi Szemle, 63(4). ISSN: 0031-496X
- KOVÁCS, B. (2021): „Bizalom–beszéd–aktus.” Erdélyi Múzeum 83.4 (2021): 137-146. <https://doi.org/10.36373/em-2021-4-13>
- SASS, J. (2005): *Bizalommintázatok és bizalmi döntések a szervezetben*. PhD értekezés. Pécsi Tudományegyetem Pszichológia Doktori Iskola
- SASS, J. (2005): Bizalom a szervezetekben. Magyar Pszichológiai Szemle, 60 (1-2), 7-27. ISSN 0025-0279
- SASS, J. (2011): „A bizalom fogalma, hatásai és alapjai” in Sass, J.: Szervezeti érzelmek és szervezeti bizalom, Budapesti Corvinus Egyetem, oktatási anyag 3284352
- SASS & BODNÁR (2018): Az iskolák bizalmi klímájának vizsgálata. In.: Tóth Péter – Simonics István – Manojlovic Heléna – Duchon Jenő (szerk.): Új kihívások és pedagógiai innovációk a szakképzésben és a felsőoktatásban. A VIII. Trefort Ágoston Szakképzés- és Felsőoktatás-pedagógiai Konferencia tanulmánykötete. Óbudai Egyetem Trefort Ágoston Műnőpedagógiai Központ. pp. 104-123. ISBN 978-963-449-148-4

- SUNDARAMURTHY, C. (2008): Sustaining Trust Within Family Businesses, *Family Business Review*, 21, 1, pp. 89-102, Business Source Complete, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00110.x>
- TÖRÖK, L. (2019): *Bizalom a vezetésben*, Budapest ISBN 978-615-00-6669-1
- URICSKA, E. (2022): A bizalom a (nyelvi) részletekben rejlik? Nyelvhasználat a police_hu Instagram-profilján. *ALKALMAZOTT NYELVTUDOMÁNY*, (SI), 37-51. 10.18460/ANY.K.2022.004
- VAJDA, É. (2020): A bizalom szerepe a családi vállalatokban. *Köz-gazdaság-Review of Economic Theory and Policy*, 15(3), 106-118. DOI: 10.14267/RETP2020.03.10
- VARGA, J. – CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. (2017): A szervezeti kultúra és a méltányos eljárás hatása a szervezetek versenyképességére, illetve a csoportteljesítményre. In: Csiszárik-Kocsir, Ágnes (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet*. Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar (2017) 833 p. pp. 744-757. ISBN: 9789634490289
- VARGA, J. – CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. & GARAI-FODOR, M. (2024): A Comparison of Green Policy Ambitions by Examining Slovak and Hungarian Small Enterprises. *Administrative Sciences*, 14(10), 264.
- VÁRI, V. (2016): A média és a rendőrség iránti bizalom= The Media and the Public Confidence in the Police. *Magyar Rendészet*, 16(4), 73-89. ISSN 1787-050X