

## **Az iskolák szervezeti kultúrájának, tanulási környezetének szerveztpsichológiai elemzése**

Kutatásunk olyan iskolakutatás, amely elsősorban az iskolai szervezet egyes tényezőire fókuszál. Az iskola világát ugyanis olyan intézményként is felfoghatjuk, ahol az interakcióban lévő emberek lépéseit a motivációk és a következmények kölcsönös egymásra hatásai határozzák meg, amelyek ráadásul egy (iskola)történetileg kialakult szervezeti kultúrában és az ott szövődő társadalmi kapcsolathálóban nyerik el valódi értelmüket. Mindemellett természetesen az iskola belső világát olyan tanulási környezetként is felfoghatjuk, amelynek felépítéséért három fő ágens tehető felelőssé: a tanulási környezet (A) pedagógiai, (B) iskolaelméleti és (C) tantervi narratívája.

Kutatásunk éppen ezért az alábbi részfeladatokat foglalja magában:

1. Az iskola tanulási környezetének feltárása
2. A tanulási környezet iskolaelméleti leírása
3. Az iskola szervezeti kultúrájának, belső világának leíró elemzése.

E részfeladatokat mint kutatási programot 2002-ben önálló kötetben jelentettük meg (Életvilágok találkozása. Az iskola külső és belső világának interdiszciplináris vizsgálata. Szerk.: Kovács Zoltán és Perjés István. Aula Kiadó. 2002. 1-89.)

Az iskola tanulási környezetének iskolaelméleti leírása egy hosszabb (2002-2004) elméleti kutatómunka eredménye, amely egy új társadalompedagógiai megközelítéshez vezetett el bennünket (Perjés István: Társadalompedagógia. Aula Kiadó. 2005. 196. old.).

Az iskola szervezeti kultúrájának és belső világának elemzésére 2003-ban kidolgoztuk azokat a kérdőíves eljárásokat, amelyek az iskolai tanulási környezet értékszerkezetének, az iskola szervezeti kultúrájának (kiemelten a szervezeti bizalomnak) feltárását tették lehetővé. Az elővizsgálatokat 2003-ban elvégeztük, az adatfeldolgozás 2004-ben megtörtént. Az elővizsgálat eredményeit a Szervezeti láttelepek című tanulmánykötetben önálló tanulmányban foglaltuk össze. (Szervezeti láttelepek. Szerk: Faragó Klára és Kovács Zoltán. Akadémiai Kiadó. Bp. 2005. 51-64)

Ezen elővizsgálatok során azonosítottuk a szervezeti bizalom alapjait, összetevőit (mindezeket Sass Judit: Bizalommintázatok és döntések a szervezetben c. PhD értekezésében foglalta össze), melyek mérésére kidolgoztunk egy eljárást és igazoltuk, hogy az iskolai szervezet esetén eltérő bizalommintázatok jelennek meg. (ezeket Sass Judit a Szervezeti láttelek c. kötetben önálló tanulmányban mutatja be. Akadémiai Kiadó. Bp. 2005. 7-27.) A Magyar Pszichológiai Szemle szerkesztősége e tanulmányért Sass Juditot Mérei Ferenc Publikációs Díjjal jutalmazta.

A vizsgálat ezen harmadik szakaszának célja, az eltérő szervezeti kultúrával rendelkező szervezetek összehasonlító vizsgálata. A szervezeti kultúra és szervezeti bizalom összefüggéseit kiemelve, megpróbáltunk rámutatni arra, hogy a kultúra mint keret milyen eltérő bizalomalapokat eredményezhet. Feltételezésünk szerint a kultúra által befolyásolt bizalomalapok eltérnek, ennek felmérését, azonosítását végezzük el, a Quinn-i tipológiai négy modelljét egybevetve.

#### A szervezeti bizalom

A bizalom jelenléte kockázatot és kölcsönös függést feltételez a tagok viszonyában. (Rousseau et al, 1998). A bizalom szakirodalmát áttekintve meghatároztuk a lehetséges bizalom-összetevőket (bejósolhatóság, kiszámíthatóság és jóindulat) és a bizalom alapjait (kognitív és érzelmi) valamint a bizalom lehetséges tárgyait a szervezetben (munkatársak, vezető és a szervezet egésze). A korábbi kutatásunk specifikusan az iskolai szervezetre vonatkozott, ahol jellegzetes bizalommintázatokot azonosítottunk. (Sass, 2005). Figyelembe véve a korábbi, elsősorban elméleti megközelítéseket (Doney et al, 1998; Whitener et al, 1998) a szervezeti kultúra és bizalom kapcsolatára vonatkozóan ellentmondásos következtetéseket találhatunk (pl. a kockázatvállalás hatása a bizalom-alakulásra vonatkozóan).

#### A szervezeti kultúra

Cameron and Quinn (1988) Versengő Értékek modellje, a szervezet fókuszát (külső, belső hangsúly) és a struktúrát (stabilitás, kontroll vs. rugalmasság, változás) figyelembe véve négy kultúra-típust különböztet meg: klán, adhokrácia, hierarchia és piac, amelyek összefüggésbe hozhatók a szervezeti bizalommal.

A *szervezeti fókusz* szerint a bizalom tárgyában található különbség: A belső fókuszú hangsúlyozó típusnál a személyekre orientáltsággal a hatékonyság a belső állandóság és integráció által biztosítható. A bizalom-építő folyamatok a tagok személyes kvalitásain alapulhatnak. Például a kompetencia kognitív bizalomalapot jelenthet, míg a csoporton belüli személyközi és csoportkapcsolatok az érzelmi-alapú bizalom alakulását eredményezheti. A külső orientációnál a szervezet pozicionálásán van a hangsúly (pl. piaci verseny). A bizalom a szervezeti célok végrehajtásától, az eredményességtől függ. Ez a tagok szintjén a kompetenciától, míg szervezeti szinten a feladat végrehajtásban a szervezeti folyamatoktól, munkatársaktól és vezetőktől kapott támogatástól, segítségtől, illetve az ebben észlelt bejósolhatóságtól, megbízhatóságtól függhet.

A struktúra szintén befolyásolja a lehetséges bizalom-alapokat. A Versengő Értékek modell kontroll dimenzió-végpontja a formális kontroll tartalommal bír, ugyanakkor a rugalmasság végpont is magába foglalhat egyfajta ellenőrző mechanizmust, de ez a kontroll normatív, szociális jelentését foglalja magába (Das és Teng, 1998) Ebből következően a formális kontroll növeli a mérlegelésen alapuló bizalom megjelenésének valószínűségét, míg a szociális- vagy önszabályozáson normatív kontroll csökkenti az elrettentésen alapuló bizalom jelenlétét.

Vizsgálatunk 48 különböző szervezetre terjedt ki (N=2892). Ezek a szervezetek a quinni modell feltevéseinek megfelelően eltérő szervezettípusokat képviseltek: hivatalok, iskolák, rendvédelmi szervek, média cégek, termelő vállalatok stb. Ezzel a módszerrel biztosítottuk, hogy a mintánkban mind a 4 quinni kultúrátípus megjelenjen.

A korábban felhasznált és az előzetes vizsgálatok eredményeinek megfelelően tovább módosított kérdőíveket használtuk fel a szervezeti kultúra és bizalom mérésére:

#### *Felhasznált eljárások*

Szervezeti bizalom kérdőív (Sass, 2005)

Szervezet-diagnosztikai kérdőív (Quinn és Rorbaugh, 1983)

Szervezeti kultúra kérdőív a robbinsi 11 kultúra-dimenzió mérésére (Kovács, 2002)

#### *Eredmények:*

A szervezeti bizalom 5 összetevőjét azonosítottuk:

1. Munkatársi törődés

2. Szervezeti integritás
3. Vezetői megbízhatóság
4. Szervezeti feladatkontroll
5. Munkatársi feladatvégzés megbízhatósága

Szervezeti kultúra 4 típusának gyakorisága a mintában:

Szervezet típus	Szervezetek száma	Szervezeti tagok száma
KLÁN	11	245
ADHOKRÁCIA	4	112
HIERARCHIA	29	2034
PIAC	4	181

A négy szervezettípust összehasonlítva, feltevéseinknek megfelelően szignifikáns eltéréseket állapíthatunk meg a szervezeti bizalomra vonatkozóan, és javaslatokat tehetünk a bizalom-építő szervezeti folyamatok beavatkozási pontjaira vonatkozóan:

A *klán* típusnál a mindhárom bizalomtárgy, munkatársak, vezető, szervezet, felé magas bizalmat mutatnak a szervezet tagjai. Ez a kapcsolati bizalom jelenlétére és az elfogadható elveken alapuló szervezeti működésre, visszaélési hiányra utal. A szervezeti bizalom szempontjából kapcsolati bizalom fontossága veszélyeztetheti a szervezeti azonosulást, a szervezeti célok, eredményesség támogatását. Az ellentmondás feloldására a személyes és szervezeti célok összhangját megvalósító vezetői működés adhat lehetőséget.

Az *adhokráciánál* a vezetői megbízhatóság mellett a szervezeti feladatkontroll megléte jelent bizalom-alapot, ami a feladatvégzés terén a szervezetben mutatkozó kiszámíthatóságot és a szerep-alapú bizalom magas szintjét mutatja. Az eredmények a vezetői megbízhatóság fontosságára utalnak, ami egyrészt a szervezeti hatékonyság nyomon követésével, másrészt a tagok döntésbevonásával érhető el.

A *hierarchia* típusba sorolt szervezeteknél hiányzik a munkatársi kapcsolati bizalom, alacsony a vezetői megbízhatóság is. A szervezet egésze vonatkozásában alacsony az észlelt integritáson vagy a feladatkontrollon alapuló bizalom. Ez arra utal, hogy a szervezeti tagok nem rendelkeznek kontrollérzettel. Egyrészt hiányzik a bejósolhatóságon, vagy elfogadott

elveken alapuló kiszámíthatóság, másrészt az ígéretbetartás alapját képező kompetencia-elvárás sem észlelt, mindez valószínűsíti szervezeti szinten az egyénnel szembeni kihasználás „gyanúját”. A szervezettípusban a kapcsolati bizalom erősítése lehet a bizalomépítés alapja. A vezetői döntések esetén a munkatársak bevonása és az eljárások igazságossága, átláthatósága megerősítheti a beosztottak szemében a vezetői megbízhatóságot. A munkatársi kapcsolatokban a kognitív bizalom-alapok megteremtése lehet beavatkozási pont. A feladatok delegálása, a döntési, feladatvégzési önállóság csökkentheti a kiszolgáltatottság-érzést, a tagok által kifejezett, munkatársi ígéretbetartási hajlandóság miatti függést.

A *piac* típusú szervezeteknél mindhárom bizalomtárgy esetén alacsony a bizalom, itt a legalacsonyabb a vezető és a szervezet felé mutatott bizalom szintje. Emellett ennél a szervezettípusnál kiemelkedően alacsony a munkatársak feladatvégzésével kapcsolatos bizalom (munkatársi ellenőrzés szükségessége). Vezetői és szervezeti szinten a szervezeti működés kiszámíthatósága alapozhatja meg a bizalmat. Ha a tagok számára egyértelműek és átláthatóak a működést szabályozó elvek, akkor ez biztonságérzetet eredményezhet, úgy észlelhetik a beosztottak, hogy a vezetői működés a szervezeti folyamatok átláthatósága alapján megfelelően kontrollált, illetve csökkenhet a munkatársi bizalom kialakulását akadályozó bizalmatlanság is.

A kutatási eredmények szervezettípusok szerinti elemzését a 2007. áprilisában megjelenő tanulmánykötetben mutatjuk be.